



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN CARGOLINK KÄYTTÖOPPAAN AVULLA

Case: DSV Road

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Oona Howard  
Sointu Lampinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

HOWARD, OONA & LAMPINEN, SOINTU: Perekhdytysprosessin  
kehittäminen CargoLink  
käyttöoppaan avulla  
Case: DSV Road

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 70 sivua, 30 liitesivua

Kevät 2014

## TIIVISTELMÄ

---

DSV Road on kansainvälinen kuljetusalan yritys, joka tarjoaa maantiekuljetuksia pääasiassa keskisuurille ja suurille yrityksille. Tämä opinnäytetyö on laadittu toimeksiantona DSV Roadille ja se käsittelee huolellisen ja suunnitelmallisen perehdyttämisen tuomia hyötyjä työntekijöille, ja sitä kautta yrityksille yleisesti. Työ tarkastelee perehdytyksen vaikutuksia vaihtuvuuteen, motivaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Työssä on kuvattu toimeksiantajan nykyisellään käyttämiä perehdytysmalleja sekä analysoitu niiden vahvuuksia ja heikkouksia.

Opinnäytetyö toteutettiin pääasiassa kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka päätutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia opinnäytetyön kirjoittajien työharjoittelujaksojen aikana toimeksiantajayrityksessä. Tämän lisäksi tiedonkeruussa hyödynnettiin kirjallisuutta ja elektronisia lähteitä, sekä avoimia haastatteluita DSV Roadin liikennepäälliköiden, liikenteenhoitajien sekä parhaillaan työhönperehdytysvaiheessa olevien työharjoittelijoiden kanssa.

Teoriaosuuden lisäksi toiminnallisena osana opinnäytetyöprosessia luotiin opas liikenteenhoitajan pääasiallista käyttöjärjestelmää, CargoLinkiä varten. Käyttöoppaan toivotaan olevan hyödyksi uuden liikenteenhoitajan työhönperehdytyksessä sekä nopeuttavan käyttöjärjestelmän yleisemmin käytettyjen ominaisuuksien sisäistämistä.

Tutkimuksen loppupäätelmänä todettiin, että huolellisen perehdyttämisen laiminlyönti saa yrityksissä aikaan epätoivottuja ilmiöitä, jotka liittyvät heikentyneeseen työmotivaatioon, osaamiseen, tehokkuuteen sekä työhönsitoutuneisuuteen. Näin ollen huonon perehdyttämisen negatiiviset vaikutukset ovat yhteydessä myös yrityksiä heikkoon kannattavuuteen sekä kilpailukykyyn niin kuluttaja- kuin työntekijämarkkinoilla.

Avainsanat: työhönperehdytys, työhön sitouttaminen, työmotivaatio, liikenteenhoitaja, DSV, CargoLink, käyttöopas

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

HOWARD OONA & LAMPINEN, SOINTU:

Improving of the work  
orientation process with  
CargoLink guidebook  
Case: DSV Road

Bachelor's Thesis in International Trade 70 pages, 30 pages of appendices

Spring 2014

## ABSTRACT

---

DSV Road is an international company operating in the field of logistics. It focuses on offering road transportation services for medium and large sized companies. This thesis was carried out as a commission for DSV Road Finland and it explores the benefits of well-planned and implemented orientation practices of new employees in companies, in general. Also, orientation practices of new employees, at DSV Road, were studied and analysed as a part of this study.

This thesis was implemented as a qualitative study with the main research method being participant observation during the practical training period of the authors at DSV Road. Data for the study was gathered from literature as well as electronic sources. In addition, non-structured interviews were carried out with traffic managers, traffic co-ordinators and recently hired trainees and employees of DSV Road.

In addition to the theoretical part of the thesis a guidebook was created for new traffic co-ordinators of DSV Road Finland in the use of the company's main IT program CargoLink. The aim of the guidebook is to be of help in the orientation of new traffic co-ordinators and in familiarizing them with the most commonly used features of CargoLink.

As a result of this study we found that poor orientation practices can have costly effects for companies, e.g., lower effectiveness, motivation and skills of employees as well as higher turnover in the company's employees as a result of low work engagement.

Key words: work orientation, work engagement, work motivation, DSV, traffic co-ordinator, DSV, CargoLink, guidebook

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	PEREHDYTTÄMINEN	9
2.1	Mitä perehdyttäminen tarkoittaa?	9
2.2	Perehdyttämisen merkitys työntekijälle	11
2.3	Perehdyttämisen merkitys organisaatiolle	14
2.4	Perehdyttämisen vaikutus työmotivaatioon	16
2.5	Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen	19
2.6	Perehdyttämisen vaikutus vaihtuvuuteen	21
2.7	Perehdytysprosessin kuvaus	22
3	PEREHDYTYKSEN NYKYTILA DSV ROADILLA	25
3.1	DSV A/S yrityskuvaus	25
3.2	Perehdytyksen nykytila, perehdytysprosessin kuvaus ja sen ongelmakohdat	26
3.3	CargoLink oppaan tuomat kehitysmahdollisuudet	31
4	LIIKENTEENHOITAJAN TYÖNKUVA	33
4.1	Liikenteenhoitaja osana logistiikan perusprosessia	33
4.2	Tuonti- ja vientiprosessit liikenteenhoitajan työssä	35
4.2.1	Tuontiprosessi	35
4.2.2	Vientiprosessi	36
4.3	Kuljetusjärjestelmät	38
4.4	Kuljetusmuodot DSV Roadin kotimaan kuljetuksissa	39
4.4.1	DSV Road:n kotimaan kuljetukset	39
4.4.2	Kappaletavaran kotimaan kuljetukset	39
4.4.3	Osakuormien ja täyskuormien kotimaan kuljetukset	40
4.5	IT-järjestelmät liikenteenhoitajan työssä	41
4.5.1	Liikenteenhoitajan päätyökalu CargoLink	42
4.5.2	Seurantajärjestelmä Track & Trace	43
4.5.3	Ohjausjärjestelmä E-plan	44
4.5.4	Arkistointijärjestelmä Therefore	44

5	KÄYTTÖOPAS	45
5.1	Taustaa	45
5.2	Käyttöoppaan tarpeen kartoitus	45
5.3	Tutkimuksen toteutus, menetelmien ja työtapojen esittely	46
5.4	Käyttöoppaan luomisprosessi	48
5.5	Käyttöoppaan rakenne ja sisältö	49
5.6	CargoLink oppaan käyttökokemukset	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
6.1	Kehitysehdotukset	53
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	56
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	58
7	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	66

# 1 JOHDANTO

Perehdyttämisen ja työnopastuksen merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin on kiistaton. Perehdytyksen pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen sekä työn kokonaiskuvan hahmottaminen. (Lepistö 2004, 56.)

Uuden työntekijän on hahmotettava työprosessi kokonaisuudessaan ja hänellä on oltava näkemys omasta tehtävästä prosessin osana ja ymmärrettävä tilanne, jolloin prosessissa on häiriö tai muutos. Tämä vaatii perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta työhön sekä perehdyttämistä työpaikan sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. (Lepistö 2004, 58.)

Perehdyttämisessä tärkeintä on Työterveyslaitoksen kehittämiskonsultin Tommy Larvin mukaan nimenomaan suunnitelmallisuus. Vaikka perehdyttämisen eri vaiheista vastaisivat yrityksessä eri henkilöt, on tärkeää, että vastuu perehdyttämisprosessin kokonaisuudesta on yhdellä ihmisellä. Nykyisessä työelämässä vastualueet ovat monesti hyvin laajoja, ja onkin hyvin tärkeää, että uusi työntekijä hahmottaa oman työnsä osuuden kokonaisprosessissa. (Saarikko 2013.)

Perehdyttämisestä tingitään liian usein tuotettavuuteen ja kustannuksiin vedoten. Useimmiten nämä kustannukset kuitenkin joudutaan maksamaan korkojen kanssa takaisin virheistä johtuvien kustannusten muodossa (Pohjola 2014).

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona DSV Road Oy:lle talven 2013 ja kevään 2014 aikana. Opinnäytetyön idea syntyi ollessamme työharjoittelussa liikenteenhoitajina DSV:llä kesällä 2013. Työn päätarkoituksena on luoda DSV Roadille CargoLink käyttöopas perehdytyksen tueksi uutta työntekijää varten liikenteenhoitajan työn oppimisen nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi. Halusimme luoda käyttöoppaan, joka hyödyttää toimeksiantajayritystä sekä sen tulevia työntekijöitä. Oma kiinnostuksemme henkilöstöjohtamista kohtaan auttoi myös aiheen rajaamisessa ja päädyimmekin tutkimaan perehdytystä, koska koimme sen

tutkimisen ja kehittämisen DSV:llä eritoten tärkeäksi ja hyödylliseksi. DSV Roadille on kevään 2014 aikana rekrytoitu useita uusia liikenteenhoitajia, joiden perehdyttämisen avuksi CargoLink käyttöopas on tarpeellinen.

Perehdyttämisestä on yleisesti tehty useita tutkimuksia ja aiheesta löytyy todella paljon kirjallisuutta. Kuitenkin tässä opinnäytetyössä näkökulmaksi on valittu pelkästään uuden työntekijän perehdytys sekä hyvän perehdytyksen merkitys ja sen vaikutus työmotivaatioon, sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen. Vaikka perehdyttäminen onkin yleinen aihe, oli siihen syvällisempi tutustuminen myös meille hyödyllistä ja opettavaa. DSV:lle on tehty aiemmin opinnäytetöitä esimerkiksi Daily Pallet kuljetuksista ja kuljetustilausjärjestelmä E-Servicestä, mutta aikaisemmat opinnäytetyöt eivät ole liittyneet CargoLinkiin tai perehdyttämisen kartoittamiseen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön teoriaosion tavoitteena on käsitellä alkuvaiheen perehdyttämistä ja sen vaikutusta sitoutumiseen, motivaatioon ja vaihtuvuuteen. Teoriapohjaksi valittiin alkuvaiheen perehdyttäminen, koska sen avulla halutaan peilata teoriaa sekä DSV Roadin perehdytyksen nykytilaa toisiinsa ja antaa toimeksiantajalle ideoita perehdytyksen, motivoinnin ja sitouttamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on vaikuttanut myös taustalla toiminnallista osuutta tehdessä.

Halusimme vastata tämän opinnäytetyön avulla kysymyksiin:

- Miksi perehdyttäminen on tärkeää yritykselle ja uudelle työntekijälle?
- Miten hyvä perehdyttäminen vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen?
- Mikä on uusien työntekijöiden perehdytyksen nykytila DSV Roadilla ja kuinka sitä voidaan kehittää?

Lisäksi halusimme

- kuvata vienti- ja tuontiprosesseja DSV Roadilla
- selvittää millainen CargoLink käyttöopas on tarpeellinen DSV Roadilla
- kuvata sen laatimista ja sisältöä sekä luoda itse käyttöopas.

Teoriaosuudessa käsitellään alkuvaiheen perehdyttämistä eli perehdytystapahtumia parin ensimmäisen viikon aikana, vaikkakin DSV Roadilla perehdytys on pääosin työhön opastusta. Halusimme kuitenkin korostaa tässä työssä perehdyttämisen tärkeyttä kokonaisuudessaan liikenteenhoitajan työssä, jotta uusi työntekijä sisäistää uudet työtehtävänsä paremmin eikä perehdytys olisi vain työhön opastusta, vaan kattaisi koko perehdyttämisprosessin.

Työstä on rajattu pois työntekijän perehdyttäminen ja koulutus, joka tapahtuu uuden työn aloittamisen jälkeen tarkoittaen esimerkiksi jatkokoulutuksia tai perehdyttämistä ensimmäisten viikkojen jälkeen. Työssä ei myöskään kartoiteta eri oppimistyyliä, koska halusimme paneutua mielummin perehdyttämisen merkityksen tutkimiseen.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoitteena on kuvata vienti- sekä tuontiprosessia DSV Roadilla. Tämän prosessikuvauksen avulla halutaan helpottaa uuden työntekijän kokonaisuuden hahmottamista ja oman työn merkityksen ymmärtämistä, sekä osoittaa, missä työvaiheissa CargoLink pääkäyttöjärjestelmää tarvitaan.

Työn päätavoitteena on luoda DSV:lle helppokäyttöinen käyttöopas yrityksessä käytettyä pääkäyttöjärjestelmää CargoLinkiä varten. Käyttömanuaali on rajattu ohjeistamaan liikenteenhoitajan työssä yleisesti käytettyjä toimintoja, kattaen liikenteenhoitajan työnkuvan niin vienti- kuin tuontiliikenteessä. Valmiin käyttöoppaan tarkoituksena on tukea uuden liikenteenhoitajan työhönperehdytystä tämän aloittaessa työtehtävässään. Lisäksi käyttöoppaan tarkoituksena on vähentää perehdyttämiseen kuluva aikaa, nopeuttaa työtehtäviä ja parantaa asiakaspalvelun laatua. DSV Roadilla on suunnitelmassa luoda samankaltainen käyttömanuaali myös muille toimenkuville yrityksen sisällä tulevaisuudessa (Naumanen & Kohi 2014). CargoLink on laajasti käytössä myös muissa työtehtävissä DSV Roadilla, mutta opinnäytetyönä toteutettu käyttömanuaali ei ota kantaa ohjelman käyttöön esimerkiksi laskutus- tai ajojärjestelyosastoilla.

Käyttöopas on tarkoitettu liikenteenhoitajan tärkeimmän työvälineen, CargoLink-ohjelman opastukseen, joten manuaalista on rajattu pois muut perehdytysoppaassa käytetyt yleiset osa-alueet, kuten työaikoihin ja turvallisuuteen liittyvät



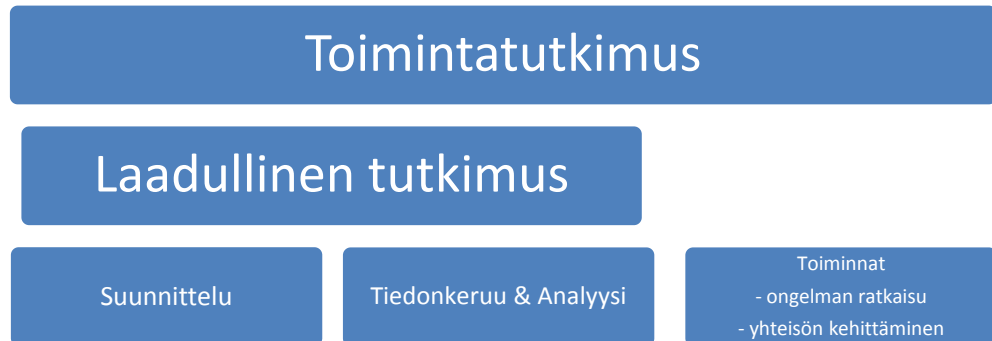
ohjeistukset. Emme toteuttaneet opinnäytetyönä perehdytysopasta vaan käyttöoppaan, koska toimeksiantajan tarve käyttöoppaalle oli ensisijainen ja tiesimme, että juuri CargoLink käyttöopas auttaisi perehdytysprosessissa eniten. DSV:llä on käytössään Intranet, josta löytyvät yleiset perehdytysohjeet uutta työntekijää varten.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön molemmat tekijät ovat suorittaneet Kansainvälisen kaupan koulutusohjelmaan sisältyvän työharjoittelunsa DSV Roadilla Vantaan Tuupakassa, työskennellen tuonti- ja vientiliikenteessä liikenteenhoitajina. Tämän vuoksi suuri osa käsiteltävän aiheen tiedoista on saatu itse oppimalla sekä havainnoimalla työn tekemisen ohella.

Valitsimme opinnäytetyömalliksi toiminnallisen opinnäytetyön, koska koimme sen sopivimmaksi malliksi toteuttaa työn päätavoite eli käyttöoppaan luominen. ”Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus, kuten perehdyttämisopas, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus” (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on raportoida mitä, miksi ja miten on tehty ja millainen työprosessi on ollut sekä millaisiin johtopäätöksiin on tultu. Lisäksi toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu yleensä kirjallinen tuotos. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutuu tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Toiminnallinen tutkimus liittyy oleellisesti työelämään ja siellä oleviin käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena on useimmiten muutos. (Kananen 2009, 9-10.) Koska opinnäytetyömme tavoitteena on muuttaa ja parantaa toimeksiantajayrityksen uuden liikenteenhoitajan perehdytysprosessia käyttöoppaan avulla, valitsimme tutkimuksen malliksi toiminnallisen tutkimuksen.

Kuviossa 1 on esitelty toimintatutkimuksen suhde laadulliseen tutkimukseen. Toimintatutkimus jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus loppuu eli laadullisella tutkimuksella ei pyritä vaikuttamaan toimintaan kuten toimintatutkimuksella.



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen (Stinger, 2007, mukaillen Kananen 2009, 22 mukaan).

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä perehdytyksen kartoituksessa ja CargoLink käyttöoppaan sisällön tarpeen tutkimisessa, mutta opinnäytetyön rakenne itsessään on kuitenkin toiminnallinen. Käytimme kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä, koska laadulliset menetelmät soveltuivat parhaiten tutkimuskysymystemme vastaamiseen ja antoivat parhaat työkalut ja aineistonkeruumenetelmät itse tuotoksen, eli käyttöoppaan luomiseen. Kananen (2012, 29) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, jossa ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta ja ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja kuvaus.

Opinnäytetyömme prosessi on alkanut havainnoinnilla eli nykytilan kartoituksella toimeksiantajalla, jonka jälkeen ongelma eli perehdytysprosessin parantamistarve havaittiin ja ongelma määriteltiin tarkemmin. Tämän jälkeen kartoitimme tarvetta CargoLink-oppaasta yhdessä toimeksiantajan kanssa eri tiedonkeruumuotoja avuksi käyttäen. Tämän jälkeen alkoi teoriaosuuden rajaaminen ja itse käyttöoppaan toteutus sekä sen luomisprosessin dokumentointi. (Kananen 2009, 28.)

Teoriaosuuden lähdemateriaalina on käytetty aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta. Toiminnalliseen osuuteen tieto on kerätty havainnoimalla CargoLinkin käyttöä työn ohessa, haastattelemalla muita käyttöjärjestelmän asiantuntevia käyttäjiä

DSV Roadilla sekä hyödyntämällä DSV:n materiaaleja, kuten intranetiä ja asiakaslehti Cargoa. Lukuunottamatta yrityksen omia materiaaleja, ei käyttöjärjestelmään liittyvää kirjallisuutta ole saatavilla, sillä CargoLink käyttöjärjestelmä on käytössä sellaisenaan ainoastaan DSV konsernilla.

Tärkein tiedonkeruumuotomme on ollut havainnointi, jonka avulla voidaan saada tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on hyvä tiedonkeruumenetelmä, koska sen avulla saadaan tietoa todellisista tilanteista ilman keinotekoisuutta ja se soveltuu hyvin vuorovaikutusten tutkimiseen. Koska havainnointi on tapahtunut oman työnteon ohessa, on se ollut osallistuvaa havainnointia, jolloin havainnointi on tapahtunut niin, että havainnoija on osallistunut havainnoitavan ryhmän toimintaan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 213-214.)

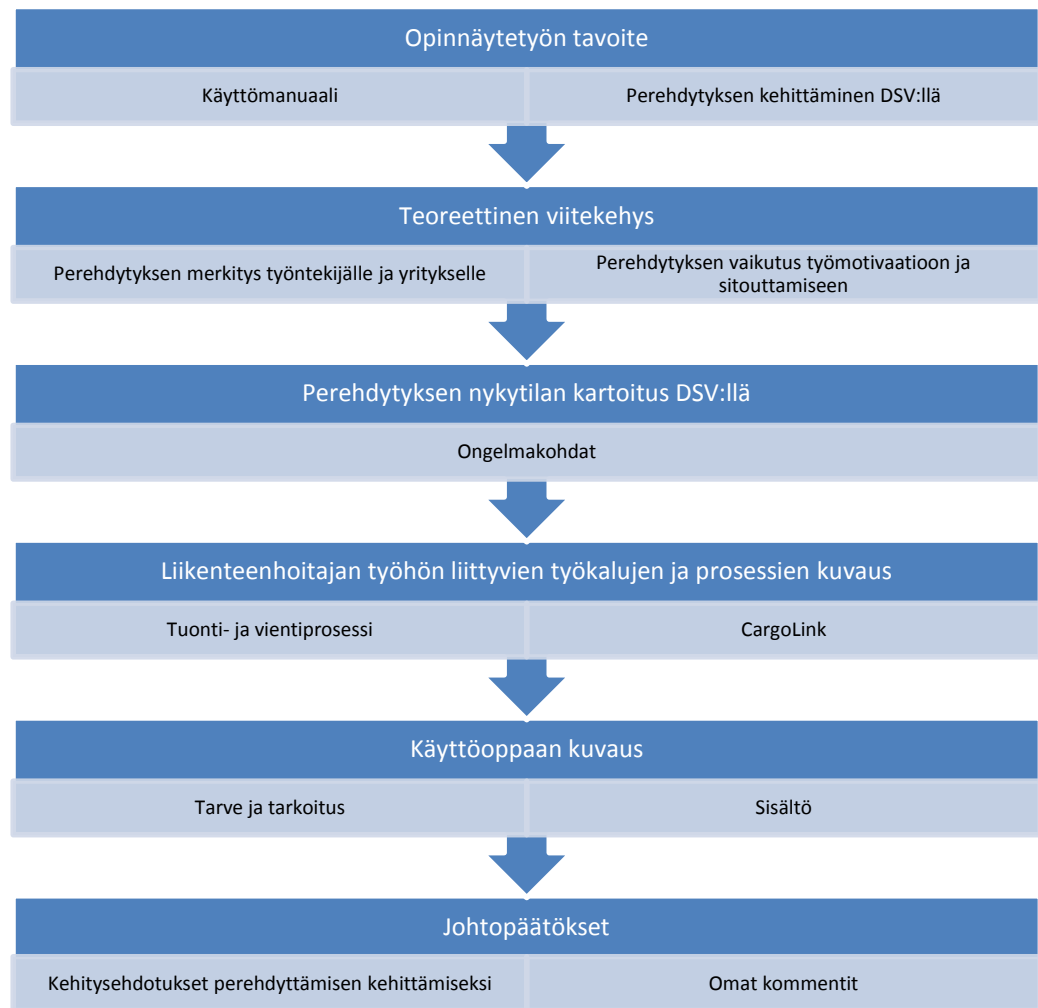
Opinnäytetyössä on myös käytetty tiedonkeruumuotona vapaamuotoisia keskusteluita syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana. Vapaamuotoisia keskusteluja on käyty yhdessä terminaalityöntekijöiden ja ajojärjestelijöiden kanssa, joiden avulla kartoitettiin CargoLinkin oikeaoppisen käytön merkityksiä ajojärjestelyssä ja terminaalissa. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan konkreettisesti koko DSV:n toimintaa tutkimalla eri osastoja, joihin liikenteenhoitajan työ vaikuttaa. Näiden vapaamuotoisten keskustelujen pohjalta on lähdetty kartoittamaan koko opinnäytetyön ideaa ja pyritty luomaan käyttöopas ja ohjeita uudelle liikenteenhoitajalle, jotta työnkuvan kokonaisuuden hahmottaminen olisi helpompaa ja työn oppiminen tehostuisi. Vapaamuotoisia keskusteluja käytiin myös eri liikenteenhoitajien kanssa, jotka työskentelevät eri osastoilla kuin opinnäytetyön tekijät. Tarkoituksenamme oli kartoittaa eri osastojen käytäntöjä käyttää CargoLinkiä ja pyrkiä luomaan käyttöopas muilta osastoilta tulleiden ohjeiden avulla.

Lisäksi tiedonkeruumuotona on käytetty myös kyselyä (Liite 1) haastatellessamme DSV Roadin henkilöstöpäällikköä Tuure Väisästä sähköpostitse perehdytyksen nykytilasta DSV:llä. Tämä haastattelu toteutettiin avoimien kysymysten avulla. Testasimme CargoLink käyttöopasta kolmella uudella liikenteenhoitajalla kevään 2014 aikana. Uudet työntekijät vastasivat avoimeen kyselyyn sähköpostitse ja saimme heiltä palautetta, jonka avulla

käyttöopasta paranneltiin. Kysely tehtiin tutkimuksen loppuvaiheessa käyttöoppaan testaamiseksi ja kehittämiseksi. Tiedonkeruumuodoksi valittiin avoimet kysymykset, koska ne antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201).

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa aiheena on perehdyttäminen ja sen merkitys. Teoriaosudessa käsitellään huolellisen ja hyvän perehdytyksen tuomia hyötyjä työnantajalle sekä uudelle työntekijälle. Teoriaosion jälkeen työssä esitellään toimeksiantajayritys DSV ja sen perehdytyksen nykytila. Kolmannessa osiossa on kuvattu vienti- ja tuontiprosessit, kuljetusmuotoja, CargoLink käyttöjärjestelmä ja muut tärkeät IT-järjestelmät, joita liikenteenhoitajan työssä tarvitaan. Osa vienti- ja tuontiprosessien kuvauksesta on salattu julkisesta versiosta. Työn toiminnallisessa osuudessa on kuvattu käyttömanuaalin tarkoitusta, luomisprosessia ja oppaan sisältöä. Käyttöopas löytyy kokonaisuudessaan työn liitteenä (Liite 3), mutta se on toimeksiantajan pyynnöstä salattu julkisesta versiosta. Työn viimeisessä osiossa on johtopäätökset ja yhteenveto, joissa annetaan jatkotutkimusaiheita ja kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Alla kuviossa 2 on esitelty opinnäytetyön rakennetta tarkemmin.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Toisessa pääluvussa muodostetaan teoreettinen viitekehys opinnäytetyölle. Viitekehyksen on tarkoitus vastata kysymykseen: miksi perehdyttäminen on tärkeää ja miten hyvä perehdytys vaikuttaa sitoutumiseen, työmotivaatioon sekä kokonaisuuksien hahmottamiseen? Luvussa käsitellään pääosin alkuvaiheen perehdyttämistä eli tapahtumia, kun työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa ja – tehtävässä.

Henkilöstön osaaminen on yrityksen voimavara. Osaamista pitää kasvattaa jatkuvasti sekä jakaa muille. Keinoja osaamisen kasvattamiseen on esimerkiksi työssä oppiminen, hyvä työhön perehdyttäminen ja henkilöstökoulutus. Oleellista on tiedon laaja-alainen yhdistäminen ja kokonaisvaltaisten näkemysten kehittäminen. (Joensivu 2011.)

Työntekijän rooli yrityksessä ja sen toiminnassa on lähes kaikilla aloilla ensisijaisen tärkeä. Huolellinen perehdyttäminen vaatii yritykseltä aina ajan ja resurssien uhraamista uuden työntekijän opettamiselle, mutta se on siitä huolimatta korvaamattoman tärkeä investointi yrityksen toimintaa ajatellen. Paras työteho saadaan aina irti työntekijästä, joka on motivoitunut, joka ymmärtää työnsä merkityksen yritykselle ja joka kokee työtehtävänsä mielekkäiksi. Tämä saavutetaan ainoastaan silloin, kun työntekijä hahmottaa työtehtävänsä kokonaisprosessin ja yrityksen koko toiminnan kannalta. Kokonaiskuvan hallitseminen parantaa myös tehdyn työn laatua merkittävästi, sillä työntekijän osaaminen ja ymmärrys ovat silloin aivan toisella tasolla verrattuna työntekijään, jolle on opetettu hänen vastualueet, ilman että hänelle on annettu laajempaa kuvaa niiden vaikutuksesta yrityksen toiminnan muihin osa-alueisiin. Tämä ymmärrys on suuri lisäarvo yritykselle, sillä se on paras keino lisätä työntekijän tehokkuutta, ammattitaitoa, sekä välttää virheitä, jotka tulevat pahimmillaan maksamaan yritykselle huomattavia summia. (Lepistö 2000, 63–64.)

### 2.1 Mitä perehdyttäminen tarkoittaa?

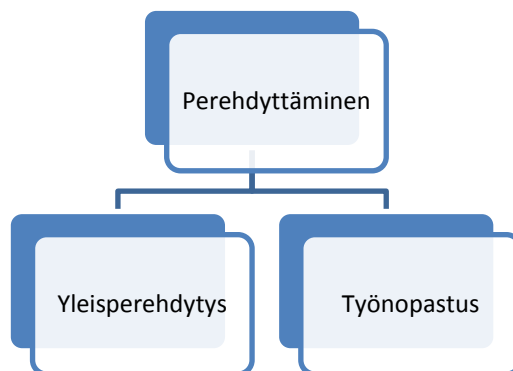
Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii omat työtehtävänsä, hänet saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä,

sidosryhmiä ja häntä tuetaan uuden työn alussa (Österberg 2009, 101; Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Kjelinin ja Kuusiston (2003, 15) mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on saada työntekijä omaksumaan organisaation toimintatavat ja kulttuurin.

Kupias ja Peltola (2009, 19) kiteyttävät perehdytyskäsitteen seuraavanlaisesti:

*Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.*

Perehdyttäminen on muuttunut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi eikä pelkkä työhön opastus ole enää riittävää perehdyttämistä. Organisaatioiden sekä työtehtävien muuttuessa sekä monimuotoistuessaa laajan perehdytyksen merkitys on yhä tärkeämpää. Työntekijän on ymmärrettävä paremmin, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Kuviossa 3 on havainnollistettu perehdyttämisen jakautuminen yleisperehdytykseen ja työnopastukseen.



KUVIO 3. Perehdyttämisen rakenne. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämistä säätelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Kupias & Peltola 2009, 20). Perehdyttämiseen vaikuttaa lakien lisäksi esimerkiksi yrityksen strategia, organisaatiokulttuuri, perehdyttävä henkilökunta sekä yrityksen yleiset perehdyttämiskäytännöt.

Kuviossa 4 on esitelty asiat, jotka uudelle työntekijälle tulee tutustuttaa perehdyttämisen aikana.

Työpaikka	Työyhteisö	Työympäristö	Työtehtävä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaatio</li> <li>• tavat</li> <li>• toiminta-ajatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työtoverit</li> <li>• sidosryhmät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koneet</li> <li>• laitteet</li> <li>• tilat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• välineet</li> <li>• säännöt</li> </ul>

KUVIO 4. Perehdyttämisen sisältö (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007, 10).

Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää esimerkiksi tervetuloa taloon-oppaita, toimintakertomuksia, intranetiä, yrityksen internetsivuja, henkilöstölehtiä sekä yritysesitteitä (Kangas & Hämäläinen 2007, 2).

## 2.2 Perehdyttämisen merkitys työntekijälle

Perehdytettävä oppii perehdyttämisen avulla tuntemaan työpaikkansa, sen toimintatavat ja toimintaperiaatteet sekä yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean. Perehdytyksen aikana perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset: työtoverit, esimiehet sekä asiakkaat. Yritykseen, työyhteisöön sekä talon tapoihin perehdyttämisen lisäksi perehdyttämiseen kuuluu työhön perehdyttäminen eli työnopastus, jolloin perehdytettävä oppii omat työtehtävänsä ja ymmärtää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset sekä oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdytykseen tulee varata riittävästi aikaa, jotta uutta työntekijää voidaan opastaa riittävän perinpohjaisesti. On muistettava, että perehdytyksessä ei ainoastaan opeteta työtehtävien sisältöä, vaan myös talon tavat ja kulttuuri. Sopiva perehdytysaika vaihtelee riippuen toimialasta ja työtehtävistä, kuljetus- ja logistiikka-alalla se on yleensä noin 1-4 viikkoa. (Pohjola 2014.)

Perehdyttämisen tavoitteet (mukaillen Moisaloa 2011, 322-323):

- tutustuttaa työympäristöön



- tutustuttaa esimieheen, perehdyttäjään ja työtovereihin
- tutustuttaa muihin yhteistyöhenkilöihin
- opettaa tunnistamaan työympäristön ja liikkumaan siellä turvallisesti
- opettaa tunnistamaan työturvallisuuteen liittyvät riskit ja velvollisuuden puuttua riskitilanteiden estämiseen
- nopeuttaa ja tehostaa henkilön työhön siirtymistä; työnopastuksessa voi keskittyä työn oppimiseen
- luo turvallisuuden tunnetta ja yhteenkuuluvaisuutta
- luo positiivista työnantajakuva
- antaa oikean kuvan ympäristöstä
- opettaa tunnistamaan organisaatiokulttuurin merkityksen
- vähentää vaihtuvuutta
- täyttää lain vaatimukset

”Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle”. Perehdytettävä pystyy työskentelemään nopeammin itsenäisesti ilman muiden apua hyvän perehdyttämisen avulla. Sen avulla voidaan myös luoda myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan. Lisäksi hyvä perehdyttäminen sitouttaa tulokkaan työyhteisöön, vaikuttaa myönteisesti tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-4.) Lepistön (2004, 56) mukaan perehdytyksen ja työnopastuksen avulla työntekijän epävarmuus ja jännitys pienenee, työn sujuvuus nopeutuu ja työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvaa.

Uuden tulokkaan on oltava aktiivinen ja oppimishaluinen jo uudessa työssä aloittaessaan, koska työnantaja voi antaa työkalut perehdyttämistä varten vain tiettyyn pisteeseen saakka. Perehdytys ei voi onnistua mikäli uusi työntekijä on haluton oppimaan. Työntekijän on oltava motivoitunut työtä ja työpaikkaa kohtaan jo hakiessaan töihin, koska motivaatio helpottaa uuden työn oppimisessa ja työpaikan sosiaaliseen piiriin pääsemisessä. Työnantaja pystyy motivoimaan työntekijää ulkoisesti, mutta on myös tärkeää, että uudella työntekijällä itsellään on sisäistä motivaatiota ja mielenkiintoa yritystä kohtaan.

Perehdyttäminen auttaa työntekijää ymmärtämään oman osuutensa yrityksen toiminnassa ja hahmottamaan työvaiheiden syy-seuraussuhteita. Tämä kokonaisuuden hahmottaminen lisää uuden työntekijän motivaatiota. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007, 8.)

Perehdyttämisen tärkeys (Mukaillen Kjelín & Kuusisto 2003, 20-22; Kupias & Peltola 2009, 17):

- edistää työn hallintaa
- sopeuttaa työhön ja työyhteisöön
- sitouttaminen
- lisää tuloksellisuutta sekä kannattavuutta
- edistää työhyvinvointia
- organisaation uudistamisen lisääminen
- mahdollistaa työntekijän koko kapasiteetin hyödyntämisen
- auttaa organisaation strategian toteuttamisessa
- muutos, kehittyminen
- säilyttäminen/uudistaminen
- vähentää ja välttää virheitä
- edesauttaa turvallisuutta työssä ja työpaikalla
- työtehtävien oppiminen
- luo kilpailuetua yritykselle
- vaikuttaa työn laatuun ja tehokkuuteen
- vaikuttaa ilmapiiriin
- kustannusten minimointi
- lisää henkilöstön pysyvyyttä

Perehdytyksen avulla työntekijä voi paremmin työssään, pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän sekä huolehtii työn tuottavuudesta (Kupias & Peltola 2009, 20). Valviston (2005, 49) mukaan hyvä perehdytys auttaa tulokasta selviämään tietotulvasta niin, että hänelle muodostuu ehjä kokonaiskuva ja hän oppii etsimään tarvittavat tiedot nopeasti erottaen epäolennaiset asiat olennaisista. Lisäksi hyvä perehdytys auttaa perehdytettävää uusien työkalujen ja menetelmien kanssa.

Työnohjaus nähdään jatkuvan ammatillisen kasvun sekä työn laadullisen kehittämisen välineenä. Tutkimusten mukaan työnohjaus parantaa työn laatua ja lisää ohjattavien työhyvinvointia (Alhanen ym. 2011, 20).

Lepistö (2004, 64) perustelee, että työnilo ja tyytyväisyys työsuoritukseen synnyttävät erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat epäonnistumisen kokemukset ja pettymykset. Prosessin syvä hallinta työnkuvassa synnyttää sisäisen mallin, jossa osa työntekijän toiminnasta automatisoituu, jolloin työn kuormittavuus samalla vähentyy antaen uudelle työntekijälle mahdollisuuden suunnitella ja suunnata henkistä energiaansa seuraaviin työtehtäviin. Uuden työntekijän kohdalla on sanomattakin selvää, että tämän tasoisen osaamisen, prosessin hallinnan sekä sisäisen mallin myötä säästyy niin kollegoiden kuin esimiehen aikaa tulevaisuudessa ja prosessin laatutaso saavutetaan varmemmin. Työprosessin toteutusvaiheet myös vaativat rutinoituneelta työntekijältä henkisten resurssien lisäksi vähemmän muita resursseja, minkä kautta kustannustehokkuus nousee ja ympäristövaikutukset jäävät vähäisemmiksi. (Lepistö 2000, 64-65.)

### 2.3 Perehdyttämisen merkitys organisaatiolle

Kjelin ja Kuusisto (2003, 15-20) painottavat, että laadukas perehdyttäminen lisää yrityksen kilpailukykyä, vähentää virheitä sekä auttaa työntekijää saavuttamaan täyden työkykynsä mahdollisimman pian uudessa työpaikassa. Puutteellinen perehdytys aiheuttaa esimerkiksi aikatauluissa viivästymistä, virheitä sekä säröjä yrityksen maineessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.) Hyvän perehdyttämisen avulla voidaan vähentää virheiden määrää sekä niiden korjaamiseen tarvittavaa aikaa (Kangas & Hämäläinen 2007, 4).

Lepistön mukaan (2004, 57) perehdyttämisen ja työnopastuksen hyötyjä yritykselle ovat esimerkiksi työn tuloksen ja laadun parantuminen, poissaolojen vähentyminen, vaihtuvuuden pieneminen ja yrityskuvan paraneminen. Uusi työntekijä peilaa uusia asioita jo aiemmin kokemiinsa antamalla palautetta yrityksen toiminnasta, jolloin organisaatio voi hyötyä tästä palautteesta sekä kehittää omaa toimintaansa (Helsilä 2009, 49). Kupias ja Peltola (2009, 19) kuvailevat hyvää perehdyttämistä sellaiseksi, että se ottaa huomioon

perehdytettävän aiemman osaamisen sekä hyödyntää sitä mahdollisimman paljon perehdytyksen aikana, jolloin sekä tulokas että työnantaja hyötyvät.

Valviston (2005, 47) mukaan liiketoiminnan tehokkuutta kannattaa hakea perehdyttämisestä, sillä perehdyttäminen lyhentää muun muassa sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Yrityksellä on mahdollisuus rakentaa vankka pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle perehdytyksen aikana.

Yritykset ovat nykyään entistä kiinnostuneempia yhteiskuntavastuusta, joka tarkoittaa yrityksen vastuuta toimintaympäristöstään. Yhteiskuntavastuuseen kuuluu olennaisena osana sosiaalinen vastuu, johon liittyy esimerkiksi henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvin hoidettu yhteiskuntavastuu vaikuttaa maineeseen, yrityskuvaan sekä kannattavuuteen. (Kupias & Peltola 2009, 14.) Henkilöstöä sanotaan usein yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Kun henkilöstö osaa omat työtehtävänsä, on sitoutunut sekä motivoitunut ja voi hyvin työssään, on kannattavan liiketoiminnan pyörittäminen helpompaa.

Jotta yritys voi olla kilpailukykyinen esimerkiksi palvelumarkkinoilla, on sen oltava kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Tyytyväinen, motivoitunut ja työstään innostunut työntekijä tuottaa sellaisia palveluita, joihin yrityksen asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. (Ojala & Ahonen 2003, 49.)

Esimiehen tehtävät perehdyttämisen aikana (Kupias & Peltola 2009, 62):

- varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä
- olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä
- varmistaa että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- seurata ja antaa palautetta
- huolehtia koeaikakeskusteluista
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta
- huolehtia työntekijän turvallisuudesta sekä työhyvinvoinnista
- tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä

Organisaatio ei voi menestyä kilpailussa muita yrityksiä vastaan ja kehittyä tekemällä vain samoin kuin ennen. Usein uudet henkilöt ovat palkattu auttamaan yritystä menestymään, eikä vain opettelemaan yrityksen vanhoja tapoja. Jotta uusia luovia ratkaisuja voidaan löytää, täytyy organisaation olla valmis vastaanottamaan uusia ideoita tulijalta, jolla on motivaatiota keksiä uusia ratkaisuja. (Helsilä 2009, 50.)

Hyvän perehdyttämisen määrittelee loppukädessä organisaation asiakas kun hän arvioi saamaansa palvelua (Kupias & Peltola 2009, 16). Jos henkilöstö on perehdytetty hyvin, osaa työtehtävänsä ja jakaa yrityksen arvomaailman, on asiakaspalvelu laadukkaampaa. Henkilöstö ja sen osaaminen toimii monesti käyntikorttina yrityksillä, joten henkilöstön osaaminen on tärkeässä roolissa yrityksen asiakastytyvääisyyttä ja mainetta mitattaessa.

#### 2.4 Perehdyttämisen vaikutus työmotivaatioon

”Perehdyttämisen yhteydessä arvioidaan motivaatiota ja sitoutumista”. Esimiehen tehtävä on luoda edellytyksiä motivaation syttymiselle, vahvistumiselle sekä ylläpidolle. (Kupias & Peltola 2009, 59.)

Kuviossa 5 on esitelty työmotivaation syntytekijöitä. Motivaation syntyyn vaikuttaa persoonallisuus, joka koostuu esimerkiksi mielenkiinnon kohteista, asenteista ja tarpeista. Lisäksi motivaation syntyyn vaikuttaa itse työ, sen sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus ja mahdollisuudet etenemiseen ja kehittymiseen. Persoonallisuuden ja itse työn lisäksi motivaation syntyyn vaikuttaa työympäristö, johon kuuluu taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät.



KUVIO 5. Motivaation syntytekijöitä (Viitala 2004, 151).

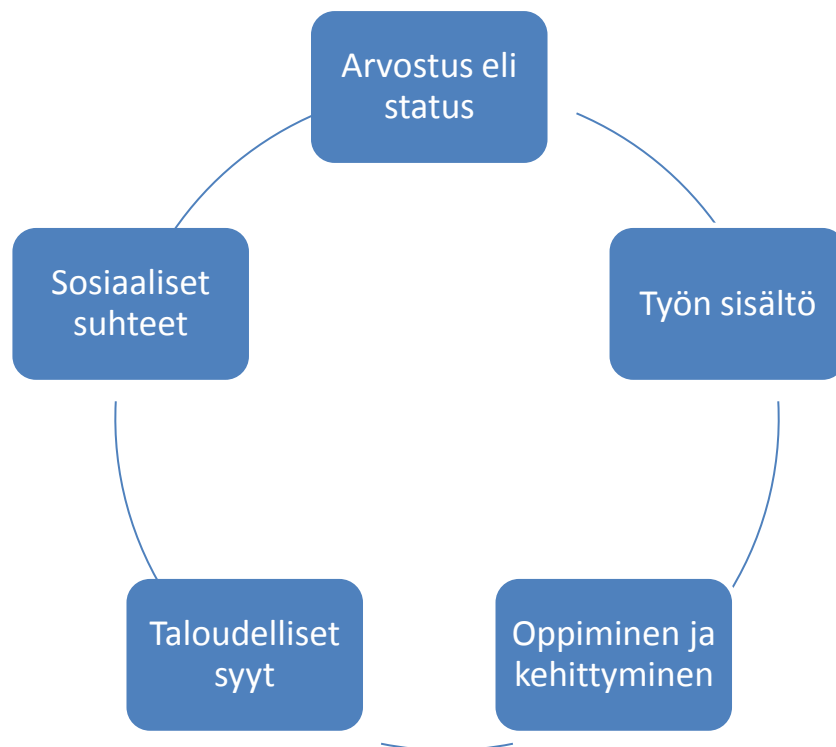
Jos työntekijä viihtyy työssään, kokee sen mielekkääksi, työ on riittävän haastavaa ja työlle on asetettu selkeät tavoitteet, työstä saa palkkion ja työympäristö on miellyttävä, on työntekijä yleensä motivoitunut (Viitala 2013, 16).

*”Korkea motivaatio ja työtyytyväisyys ovat tulosta laadukkaasta johtamisesta, töiden hyvästä organisoinnista, työyhteisön toimivuudesta ja innovatiivisuudesta sekä töiden sisällöstä ja haasteellisuudesta. Lisäksi oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen lisää motivaatiota.” (Joensivu 2011.)*

Motivaatio jaetaan monesti sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoiset kannustimet, kuten palkka ja bonukset, nähdään usein työmotivaation peruspilareina. Ulkoiset kannustimet eivät kuitenkaan välttämättä päde, kun on kyseessä haastavampi ja luovuutta vaativampi työ. Tutkimusten mukaan on tärkeää, että palkka mahdollistaa ihmisen haluaman elintason ja hän kokee olevansa tasapuolisesti palkittu. Kun nämä tunteet täyttyvät, rahalliset kannustimet menettävät merkitystään ja sisäiset kannustimet ovat tärkeämmässä asemassa. Työntekijöitä motivoi ulkoisten kannustimien lisäksi myös autonomia, työn täydellinen hallitseminen ja merkityksellisyys. Autonomia tarkoittaa sitä, että

työntekijä tuntee hallitsevansa omaa työnkuvaansa ja pystyy määrittelemään, milloin tekee työtään. (Pink 2010, Carlsson & Järvinen 2012, 53-55 mukaan.)

Moisalo (2011, 338) kuvailee työmotivaation johtamisen olevan teoriassa helppoa, koska työntekijä tekee aina itse ratkaisun siitä, mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä ja merkitsevät eniten. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin tarjota työntekijälle niihin mahdollisuudet. Työmotivaation arviointi alkaa jo rekrytointitilaisuudessa, jossa työnantaja arvioi henkilön motivaatiotasoa. Kuviossa 6 on esitelty työmotivaation keskeisiä osa-alueita.



KUVIO 6. Työmotivaation keskeisiä osa-alueita (Moisalo 2011, 342).

Työmotivaation yksi keskeisistä osa-alueista ovat taloudelliset syyt, joihin kuuluvat kaikki asiat, joilla on taloudellisesti suoraa arvoa työntekijälle kuten rahapalkka, tulospalkkiot ja edut. Toinen keskeinen osa-alue on sosiaaliset syyt, jotka riippuvat paljon työn luonteesta. (Moisalo 2011, 344.) Kuitenkin sosiaalinen vuorovaikutus on monille tärkeä motivaation lähde ja monesti työntekijät viihtyvät työssään juuri hyvien työkavereiden tai esimerkiksi asiakkaiden takia.

Kolmas motivoiva osa-alue on oppiminen ja kehittyminen. Työntekijät motivoituvat paremmin, mikäli työssä voi kehittyä sekä oppia. Neljäs osa-alue on työn sisältö: liian yksitoikkoinen työ ei motivoi työntekijää. Viimeinen motivaation osa-alue on työn arvostus, joka pitää sisällään itse työnkuvan ulkopuolisen arvostuksen, tehtyjen työtehtävien ja työntekijän arvostuksen. (Moisalo 2011, 345–348.)

Helsilän (2009, 63) mukaan työmotivaatioon vaikuttaa palkkioiden lisäksi työssä oppiminen, mahdollisuus kehittyä omalla alallaan, arvostuksen ja palautteen saaminen, yrityksen kehittämiseen osallistuminen ja työsuhteen pysyvyys.

Toikan (2012) mukaan motivoituminen lähtee itsestä, eikä kukaan voi motivoida toista, mutta motivoitumaan on kuitenkin mahdollista oppia. Jokaista voidaan työelämässä ohjeistaa ja auttaa motivoitumaan myös sisäisesti - ulkoisen motivoinnin lisäksi. Tärkeintä on se, millaiset olosuhteet työntekijälle tarjotaan luovuutensa ja taitojensa kehittämiseen.

## 2.5 Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen

Colquitt, LePine & Wessonin (2010, 25) mukaan yksi esimiesten tärkeimmistä tavoitteista on saada työntekijät suoriutumaan hyvin työssään sekä sitoutumaan organisaatioon. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita organisaatioon toteuttavat paremmin yrityksen strategiaa ja ovat motivoituneita.

*Yrityksen menestymisen edellytys on, että siellä on töissä tarpeellinen määrä yritykseen sitoutunutta ja työhönsä motivoitunutta väkeä, joilla on yrityksen toimintaan edellyttämää vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää osaamista. Henkilöstövoimavarat eivät ole vain liiketoiminnalle välttämätön resurssi, vaan ne ovat myös kriittinen kilpailutekijä. (Viitala 2013, 3.)*

Sitoutunut työntekijä on kiinnostunut työnantajastaan, kokee kuuluvansa työpaikan yhteisöön, olevansa osa yrityksen menestystarinaa, hyväksyy työn tavoitteet sekä tekee parhaansa niiden saavuttamiseksi ja kokee tekevänsä merkityksellistä työtä (Kupias & Peltola 2009, 59; Viitala 2013, 15). Sitoutunut työntekijä viihtyy työyhteisössä sekä solmii siteitä sen jäseniin. Lampikoski (2005, 46) kuvailee, että sitoutuneella työntekijällä on vahva usko organisaation



tavoitteisiin ja arvoihin, halu ponnistella organisaation hyväksi ja pysyä organisaation palveluksessa.

Sitoutunut henkilö on paljon tuottavampi ja tehokkaampi työntekijä kuin työhönsä sitoutumaton. Monesti yritykset mainitsevat henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara ja tuloksentekoinstrumentti, mutta henkilöstön huomioiminen jää kuitenkin vähemmälle kuin olisi tarpeen. (Leppänen, 2013.)

Rahalla ja palkitsemisella on merkittävä roolinsa työntekijän sitouttamisessa, mutta niiden ollessa riittävällä tasolla ne menettävät merkitystään ja muut tekijät korostuvat. Sitoutuminen rakentuu työntekijän tunnepohjaisesta suhteesta työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. Sitoutuneet työntekijät ovat oma-aloitteisia ja itseorientoituneita, mutta toimivat annettujen tavoitteiden mukaisesti. (Leppänen, 2013.)

Leppäsen (2013) mukaan sitoutuminen ei tarkoita samaa kuin työntekijöiden tyytyväisyys. Sitoutumisen ”sivutuotteena” tulee tehokkuus ja tuottavuus. Sitoutuminen on kaksisuuntainen suhde työntekijän ja työnantajan välillä ja sitä tarvitsee ylläpitää ja rakentaa jatkuvasti.

Sitoutuminen voi alkaa jo ennen työsuhteen syntyä, mutta se syntyy etenkin rekrytointivaiheessa, työsuhteen alussa ja sen aikana (Lampikoski 2005, 50-51). Myös Valviston (2005, 47) mukaan perehdyttämisen aikana voidaan luoda vankka pohja sitoutumiselle. ”Hyvin ja perusteellisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekemäksi jäseneksi” (Österberg 2009, 101-102).

Sitouttamisen hyötyjä (Lampikoski 2005, 77-78):

- säästöt uuden henkilön rekrytointi- ja perehdyttämiskustannuksissa
- henkilöstön pystyttämisen helppous verrattuna uudella korvaamiseen
- imagoetu
- avaintietojen, taitojen, kokemusten, keksintöjen, patenttien jne. säilyminen organisaatiossa
- suorituskyvyn, tehokkuuden ja tuottavuuden säilyvyys ja parantuminen

- asiakkaiden lojaliteetin ja tyytyväisyyden pysyvyys
- asiakkaiden asioiden hoito kitkatta
- kilpailukyvyyn ja tulostason säilyminen

Esimies voi edistää uuden työntekijän sitoutumista kuuntelemalla, keskustelemalla työpaikan arvoista ja tavoitteista sekä varmistamalla koko työyhteisön positiivisen suhtautumisen uutta työntekijää kohtaan (Kupias & Peltola 2009, 59).

Kupiaan ja Peltolan (2009, 64) mukaan motivoituminen ja sitoutuminen työpaikkaan ovat tärkeitä asioita sekä työntekijälle, että työnantajalle. Perehdyttäjän on tärkeä tunnistaa työntekijöiden motivaatiotekijöitä sekä niiden vaikutusta perehdyttämiseen. Esimerkiksi tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannattavuus ja voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin ovat tekijöitä, joita eri työntekijät painottavat arvioidessaan hyvää työpaikkaa.

## 2.6 Perehdyttämisen vaikutus vaihtuvuuteen

Viitalan (2009, 102-103) mukaan vaihtuvuuden syitä ovat esimerkiksi huono perehdyttäminen ja koulutus tehtäviin sekä esimiehen tuen ja huomion puute.

Lähtövaihtuvuus, henkilön eroaminen ja sairauspoissaolot aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia. Uuden työvoiman rekrytoinnista, palkkaamisesta, perehdyttämisestä ja osaamisen hankinnasta aiheutuu yhden henkilöstövuoden kustannukset. (Joensivu 2011.)

Moisalon (2011, 322) mukaan perehdyttämisellä ja vaihtuvuudella on selvä yhteys. Vaihtuvuuden kustannukset voivat taloudellisesti olla jopa kuusinkertaisia lukuja, mutta lisäksi vaihtuvuus vaikuttaa esimerkiksi työyhteisöön. Uusi työntekijä ei ole yritykselle yhtä tuottava ja perehdytettävä tarvitsee uuden työnsä alussa enemmän tukea ja apua kuin vanha työntekijä. Työyhteisöön sisälle pääseminen vaatii aikaa ja yhteys syntyy vasta ajan kanssa. Yleensä myös yhteistyöverkoston luominen laajemmin talon sisällä ja ulkopuolelle esimerkiksi asiakkaiden kanssa on pidemmän ajan prosessi. (Moisalo

2001, 322.) Jotta vaihtuvuuden aiheuttamia kustannuksia voidaan minimoida, on perehdytyksen oltava alusta asti työntekijää sitouttavaa.

Myös Colquitt, LePine & Wessonin (2010, 33) mukaan uuden työntekijän palkkaamiseen sekä perehdyttämiseen kuluvat kustannukset ovat suuret, sillä yritys joutuu maksamaan esimerkiksi rekrytointi- ja perehdyttämiskustannuksia sekä piilokustannuksia, joita syntyy yhteishengen huonontumisesta, vanhan työntekijän taitojen katoamisesta organisaatiossa sekä tuottavuuden hetkellisestä katoamisesta.

## 2.7 Perehdytysprosessin kuvaus

Perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Moisalo (2011, 324) esittää, että perehdyttämisen onnistumisen takana on suunnitelmallinen toiminta, jolloin perehdytyksen vaiheet, roolit ja resurssit on mietitty tarkkaan. Perehdyttäminen on myös toteutettava suunnitelman mukaan.

Perehdytettävä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voisi kartuttaa kokemuksia ja oppia niistä. Kehittymistä varten tarvitaan arviointia ja palautetta esimieheltä, jotta perehdytettävä saa tietää, minkä hän jo osaa, mikä on mennyt hyvin ja mitä pitäisi vielä kehittää. (Helsilä 2009, 49.)

Uusia työntekijöitä palkatessa yrityksen tulee järjestää riittävän pitkä perehdytys, jonka aikana kaikki tarvittavat työhön liittyvät toiminnot ja tiedot käydään läpi. Käytännön perehdyttämiseen tulee valita henkilö, joka ominaisuuksiltaan sopii perehdyttäjän rooliin ja jolla on riittävästi taitoa uuden työntekijän perehdyttämiseen. On suositeltavaa käyttää samoja hyviksi havaittuja henkilöitä perehdyttäjinä. (Pohjola 2014.)

Uuden työntekijän työmotivaatio kasvaa, kun hänet toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi uuteen työpaikkaan ja häntä opastetaan alussa riittävästi. Mikäli tulokas jätetään liian aikaisin yksin ja hän kokee olevansa häiriöksi muille työntekijöille, heikkenee työmotivaatio. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Valviston (2005, 48) mukaan perehdyttävän ensimmäiset työpäivät ovat kriittisiä, koska uusi henkilö on täynnä intoa ja suuria odotuksia. Työnantajan on kyettävä täyttämään lupaukset sekä asettamaan odotusten rima oikealle tasolle, jotta uusi työntekijä ei joudu pettymään heti alussa.

Perehdyttämiseen valmistautuminen alkaa rekrytointiprosessin loppumisesta, jonka jälkeen esimies, perehdyttäjä ja HR-henkilö käyvät läpi perehdyttämisen alkuvaiheet. On otettava huomioon, että perehdyttäjälle on järjestetty sijainen perehdyttämisyksikön ajaksi, jotta motivaatio ja työtyytyväisyys eivät kärsi uusien töiden kertyessä vanhojen päälle. Perehdyttäjän sekä vanhojen työntekijöiden huono asenne voi heijastua helposti uuteen työntekijään, mikäli vanhemmat työntekijät kokevat tekevänsä muidenkin töitä. (Moisalo 2011, 326.)

Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia hallinnollisista asioista, kuten työsopimuksesta, palkanmaksun järjestämisestä ja tilojen, työkalujen ja kulkuoikeuksien varaamisesta tulokkaalle sekä mahdollisen kummin nimeämisestä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64). Esimiehen sekä perehdyttäjän on tiedettävä uudesta työntekijästä muun muassa koulutustausta, työkokemus, asuinpaikka, motivaatio ja henkilön odotukset työltä. Näiden taustatietojen avulla käynnistetään perehdyttämis- ja työhönohjausprosessi. (Moisalo 2011, 326.)

Esimiehen on oltava vastassa uutta työntekijää hänen ensimmäisenä työpäivänään. Työpisteen ja työkalujen on oltava valmiina tulokasta varten, mikä auttaa uuden työntekijän tervetulleeksi toivottamisessa (Valvisto 2005, 48). Tulokkaalle on myös hyvä antaa perehdyttämisohjelma sekä -opas, jotka auttavat uuden työn aloittamisessa.

Perehdyttäminen on hyvä aloittaa keskustelulla, jonka avulla tulokkaaseen tutustutaan ja perehdyttämisohjelma sekä aikataulu voidaan esitellä. Esimiehen on myös hyvä mainita vaihe, jossa uudelta työntekijältä odotetaan itsenäisiä tuloksia. Lisäksi tulokkaalle esitellään hänen toimenkuvansa ja sen merkitys yrityksen tavoitteiden ja strategian saavuttamiseksi. (Österberg 2009, 102.)

Moisalon (2011, 334) mukaan työhönohjaus on seuraava vaihe perehdyttämisestä. Työhönohjauksessa siirrytään ympäristön sekä organisaatiokulttuurin opettelusta

konkreettiseen työsuorituksen tekemiseen. Työnopastus vaatii perusosaamista kouluttamisesta ja motivointikykyä perehdyttäjältä. Perehdyttäjän on osattava luoda vuorovaikutteinen suhde perehdytettävään, jolloin perehdytettävän on helppoa kysyä asioista ja ilmaista, jos jokin on jäänyt epäselväksi.

Työnopastuksella voidaan pyrkiä poistamaan virheelliset työtavat tai suorittamaan tehtävät uudella tavalla organisaation tasolla. Yksilöllisellä tasolla työnopastuksen aikana on määritettävä työtehtävässä vaaditut tiedot, taidot ja asenteet. Lisäksi työntekijän on tunnettava koko se prosessi, jonka osana hänen tehtävänsä ovat. Hänen on myös tärkeää ymmärtää, mikä asema hänen omalla tehtävällään on tässä prosessissa. Tehtävässä saatetaan tarvita yksittäisiä taitoja kuten tietokoneohjelman käyttöä. Työnopastuksessa on kiinnitettävä huomiota tehtävien ja tiettyjen suoritustapojen motivointiin ja laatukriteereihin sekä siihen, miten suoritus vaikuttaa työtovereiden toimintaan ja mitkä mahdolliset taloudelliset seuraamukset tehtävän suorituksesta on (Lepistö 2004, 63).

Kupias & Peltola (2009, 36–37) kutsuvat perehdyttämistä, jossa tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneen työntekijän toimintaa, vierihoitoperehdyttämiseksi. Sen aikana esimies tai kokenempi työntekijä ottaa uuden työntekijän ”siipiensä suojaan” ja kertoo oman työnsä lisäksi yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävästä. Tällöin perehdyttäminen tapahtuu työn tekemisen yhteydessä yhdessä ohjaajan kanssa. Vierihoitoperehdyttäminen mahdollistaa tulokkaan yksilöllisen huomioimisen ja häntä on mahdollista perehdyttää työhön yksilöllisesti. Vierihoitoperehdyttäminen voi olla joko erittäin hyvää tai erittäin huonoa perehdyttämistä, koska se riippuu paljolti perehdyttäjän henkilökohtaisesta osaamisesta sekä innostuksesta.

Ensimmäisen viikon tavoitteena on tulokkaan oppiminen omaan työhön, saada hänet kiinni työntekoon ja aloittamaan omien verkostojen rakentaminen organisaatiossa. Useimmiten työnopastus tapahtuu niin, että kummi antaa tulokkaalle ohjausta ja koulutusta ensimmäisen työviikon aikana, jonka jälkeen uusi työntekijä alkaa tehdä tehtäviään saaden ohjausta ja tukea niiden tekemiseen. Kummin tehtävänä on myös pyrkiä saamaan uusi työntekijä integroitua työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

### 3 PEREHDYTYKSEN NYKYTILA DSV ROADILLA

Tässä pääluvussa esitellään toimeksiantajayritys DSV ja tutustutaan DSV Roadin perehdytyksen nykytilaan, perehdytysprosessin kulkuun ja perehdytyksen ongelmakohtiin. Lisäksi pääluvun lopussa on esitelty tässä opinnäytetyössä toteutettavan CargoLink käyttöoppaan tuoma hyöty perehdytyksen tueksi.

#### 3.1 DSV A/S yrityskuvaus

Tanskalaislähtöinen kuljetusalan yritys DSV on yksi markkinoidensa suurimmista toimijoista Euroopassa. Se perustettiin 1976 kymmenen itsenäisen tanskalaiskuljettajan toimesta, ja nykyään se toimii maailmanlaajuisesti ja tarjoaa kuljetusalan palveluita kattaen niin maantie- meri- kuin lentokuljetukset. Yritys on jaettu kolmeen eri divisioonaan kuljetusmuodosta riippuen, ja näistä suurin on Euroopan maantiekuljetuksia hoitava DSV Road. DSV on merkittävä työllistäjä logistiikka-alalla, tarjoten työpaikan yhteensä noin 22 000 henkilölle 70 maassa. Omistajana yrityksellä on tanskalainen DSV A/S ja sen osakkeet ovat Kööpenhaminan pörssissä 20:n aktiivisimmin vaihdettujen osakkeiden listalla. Liikevaihto DSV:llä on vuosittain noin kuuden miljardin euron luokkaa. (DSV 2014a.) Suomen DSV Roadin liikevaihto oli vuonna 2013 128,7 miljoonaa euroa (Cargo 2014, 3).

DSV Road itsessään työllistää Euroopassa noin 10 000 henkilöä ja sen verkostoon kuuluu Euroopassa yli 200 terminaalia 34:ssä maassa (DSV 2014a). DSV konsernin palveluksessa työskentelee Suomessa noin 450 henkilöä 6 eri paikkakunnalla (Saarilahti 2014, 3). DSV Roadin Suomen pääterminaali sijaitsee Vantaan Tuupakassa. DSV Roadilla Vantaalla työskentelee 35 liikenteenhoitajaa (Väisänen 2014). Liikenteenhoitajien lisäksi toimipisteessä työskentelevät muun muassa laskuttajat, huolitsijat, terminaalityöntekijät ja ajojärjestelijät. Kuvassa 1 on esitetty maat, joissa DSV konserni operoi.



KUVA 1. World of DSV (DSV 2014b).

Liikenteenhoitajien vuosittainen vaihtuvuus on keskimäärin 3-4 henkilöä ja lisäksi määräaika- ja kesätyöntekijöitä liikenteenhoitajan tehtävissä on noin 10–15 henkilöä vuodessa (Väisänen 2014). Käyttöoppaan toivotaan tuovan helpotusta näiden vuosittain rekrytoitavien henkilöiden perehdytysprosessiin.

### 3.2 Perehdytyksen nykytila, perehdytysprosessin kuvaus ja sen ongelmakohdat

Seuraaviin kappaleisiin on koottu otteita DSV Roadin henkilöstöpäälliköltä Tuure Väisäseltä. Haastattelun avulla pyrittiin kartoittamaan perehdytyksen nykytilaa organisaation näkökulmasta ja avaamaan perehdytysprosessin kulkua oman havainnoinnin kautta sekä tuomaan esille mahdollisia kehityskohteita DSV Roadin perehdytysprosessissa.

”Perehdyttämisen päävastuu on lähimmällä esimiehellä. Hänen vastuullaan on ennen uuden työntekijän tuloa tehdä Sympa HR-järjestelmään uuden henkilön perustaminen ja tehdä sitä kautta tilaukset työvälineistä, kulkuluvista yms. Esimies tilaa työsopimuksen myös tätä kautta. Kun uusi työntekijä saapuu töihin, esimiehen tehtävä on kierrättää häntä talossa ja kertoa, mistä löytyy mitään. Esimiehen tehtävä on myös huolehtia siitä, että osastolla on henkilö joka ottaa vastuulleen työtehtäviin perehdyttämisen. Perehdytykseen kuuluu myös opastaa työntekijää löytämään intranetistä henkilöstökäsikirja ja muut ohjeistukset.” (Väisänen 2014.)

DSV Roadin perehdytysprosessin ensimmäiset vaiheet toteutetaan kuten teoriaosuudessa Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 64) kuvailevat hyväksitavaksi aloittaa perehdytysprosessi eli lähin esimies ottaa uuden työntekijän vastaan ja huolehtii hallinnollisista asioista ensin yhdessä tulokkaan kanssa, jonka jälkeen tulokasta kierrätetään talossa ja esitellään hänet työyhteisölle. Lisäksi esimies nimeää uudelle työntekijälle kummin, jonka sanotaan olevan tehokas ja hyvä keino uuden työntekijän perehdyttämisessä useimmissa perehdytykseen liittyvässä kirjallisissa teoksissa.

Väisäsen (2014) mukaan DSV:llä on käytössään perehdytykseen liittyvä ohjeistus, joka kuitenkin kaipaa päivitystä. Osa perehdytysprosessia on myös HR-järjestelmän Sympan osaamiskartoitus. Esimies täyttää Sympan tiedot uudesta työntekijästä. Kirjallinen perehdytysmateriaali on myös olemassa DSV:llä, mutta sekin kaipaa päivitystä Väisäsen mielestä, koska se ei sellaisenaan ole välttämättä ajan tasalla. Sympan täytetään DSV:llä työntekijään liittyviä tietoja, sen avulla voidaan esimerkiksi kartoittaa esimerkiksi uuden työntekijän kielitaitoa. Sympan täydennys toimii DSV:llä osana uuteen työntekijään tutustumista.

Esimerkiksi Moisalo (2011, 334) on Väisäsen (2014) kanssa samaa mieltä siitä, että on erittäin tärkeää, kuka perehdyttäjäksi valitaan. Perehdyttäjällä tulee olla positiivinen suhtautuminen tulokkaaseen ja häneltä vaaditaan riittävää tietotaitoa, jotta tulokas oppii kaikki tarvittavat asiat. Myös Kupias & Peltola (2009, 36–37) painottavat perehdyttäjän roolin tärkeyttä silloin kun kyseessä on vierihoidoperehdyttäminen eli perehdytys, jossa tulokkaalle valitaan kummi, jonka kanssa hän työskentelee ensimmäiset päivät ja viikot.

Väisänen (2014) mainitsee DSV Roadin perehdytysprosessin vahvuudeksi esimiesten osaamisen, koska esimiehet ovat olleet DSV:llä kauan ja tuntevat ”talon todella hyvin”. Kehittämiskohteeksi hän mainitsee kirjallisen ohjeistuksen kehittämisen ja HR-järjestelmien käytön tukemisen. Myös siinä, kuka valitaan perehdyttämään uusiin ohjelmiin ja työtapoihin tulisi kiinnittää lisää huomiota. Uusien työntekijöiden motivointikeinoksi Väisänen (2014) mainitsee lisäksi etuudet kuten puhelinedun, jotka ovat uusille ja nykyisille työntekijöille samat. Lisäksi uusille työntekijöille tarjotaan usein mahdollisuus vakinaiseen työpaikkaan. Vaikka Väisäsen (2014) mukaan uutta työntekijää motivoidaan



ulkoisin kannustimin, ei DSV:llä tulisi kuitenkaan unohtaa myös sisäisen motivoinnin tärkeyttä.

Uuden työntekijän työhönperehdyttäminen toteutetaan DSV:llä nykytilassa usein työn ohessa siten, että työkollega ohjeistaa uutta työntekijää vierellä samalla, kun tämä hoitaa omia työtehtäviään kuten asiakaskontakteja sekä liikenteenohjausta. Siten työtään opetteleva työntekijä saa heti alusta alkaen tuntuman työtehtävistään ja vastuullaan olevasta työkokonaisuudesta. Perehdytysmateriaalia ei ole käytössä, vaan uusi työntekijä kasaa itse itselleen muistiinpanoja opastavan työkollegansa antamista ohjeista. Lepistön (2004,56) mukaan hyvä työnopastus pienentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä ja työn sujuvuus nopeutuu. Koska DSV Roadilla uuden liikenteenhoitajan kanssa työskentelee yhdessä toinen työntekijä, uuden työntekijän jännitys ja epävarmuus pienenevät nopeammin sillä tukena on joku, jolta askarruttavia asioita voi kysyä. Merkittävä osuus DSV Roadin työpaikkakulttuurin sisäistämisessä on oppia varmaksi CargoLink - käyttöjärjestelmän käyttäjäksi, joten huolellisen työnopastuksen avulla tulokas oppii nopeasti käyttämään CargoLinkiä.

Perehdyttämisprosessi alkoi DSV Roadilla lähimmän esimiehen tapaamisella, jonka kanssa käytiin läpi työtehtävät, työtilat ja tutustuttiin lähimpiin työkavereihin. Esimies oli varannut valmiiksi työpisteen ja tarvittavat työkalut. Esimies osoitti myös kollegan, joka aloitti työnopastuksen parin ensimmäisen päivän aikana. DSV Roadilla ”kummiksi” valitaan yleensä henkilö, jonka työtehtävät uusi työntekijä ottaa perehdytyksen jälkeen vastuulleen tai työpari, jonka kanssa työskennellään samassa tiimissä perehdytysprosessin jälkeen. Ongelmana tässä mallissa on se, että kummi voi olla kuka tahansa, eikä perehdytys halu tai -taidot ole välttämättä riittävät. DSV:llä on käytössään tämä perehdytysmalli, koska jokaisella liikenteenhoitajalla on oma vastuualue tai -maa, joka kuuluu työnkuvaan, joten työn opettaminen vaatii juuri tämän kyseisen henkilön tietotaidon työn oppimiseen. Kuitenkin yhtenäiset perehdytyskäytännöt, -ohjeet ja -materiaalit voisivat auttaa perehdyttämisen toteuttamisessa kaikilla osastoilla. Tämä myös helpottaisi työtehtävien vaihtamista toiseen ja useamman vastuualueen hallitsemisessa, mikäli jo perehdyttämisvaiheessa tulokkaille olisi käytössä yhtenäisemmät ohjeistukset, jotka pätevät useammalla osastolla ja useammalla vastuualueella. Nykyisessä mallissa uusi työntekijä perii kumminsa

tavan käyttää esimerkiksi CargoLinkiä, jonka vuoksi eri tyylejä on talon sisällä useita eivätkä kaikki tyylit ole välttämättä oikeita.

Ongelmallista oli myös se, että perehdytykseen osoitettu henkilö, kummi, teki perehdyttämisen aikana omia työtehtäviään perehdyttämisen lisäksi, jolloin heidän oma työtaakkansa kasvoi merkittävästi eikä perehdytys ollut häiriötöntä sen vuoksi. Perehdytykseen on tärkeää varata riittävästi aikaa ja huomiota, joten esimiehen tulisi huolehtia siitä, ettei perehdyttäjän työtaakka kasva liian suureksi perehdytyksen takia. Myöskään perehdytystä ei voi laiminlyödä omien työtehtävien kiireellisyyden takia. On myös tärkeää, että perehdytystilanteesta luodaan rauhallinen ja positiivinen niin, että perehdytettävä ei koe häiritsevänsä perehdyttäjän työtä. Kuten Moisalo (2011, 326) esittää olisi perehdyttäjälle hyvä varata sijainen perehdytyksen ajaksi, jotta motivaatio ja työtyytyväisyys ei kärsi uusien töiden kertyessä vanhojen päälle.

Ensimmäisen työpäivän jälkeen perehdytys eteni niin, että tulokas katsoi vieressä, kun kummi teki työtään. Tulokas otti muistiinpanoja ja esitti kysymyksiä kummille. Muutaman päivän kuluessa osia vaihdettiin niin, että kummi valvoi tulokkaan tehdessä työtä ja neuvoi sekä opasti tarvittaessa. Liikenteenhoitajan työn oppii itse tekemällä, joten tulokkaan on itse opittava tekemään työtä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Monesti ajanpuutteen vuoksi uudelta tulokkaalta odotetaan nopeaa oppimista ja liikenteenhoitajan tehtävien täydellinen vastuulleotto tapahtuu parin ensimmäisen työviikon aikana.

Kun tulokas on saanut riittävän opastuksen liikenteenhoitajan työn tekemiselle, alkaa hän hoitaa työtä itsenäisesti. Tukena ovat kuitenkin omat lähimmät työkaverit eli tiimiläiset, jotka vastaavat tarvittaessa kysymyksiin ja auttavat erikoistilanteissa. Työ opitaan monesti virheiden kautta. Myös muilla osastoilla työskentelevät henkilöt ovat perehdytysprosessissa mukana, sillä liikenteenhoitajan työ on keskeisessä osassa kuljetusten järjestämisessä. Esimerkiksi myynti-, laskutus- ja terminalityöntekijät ovat osa perehdyttämisprosessia, koska he neuvovat omalta osaltaan työn tekemisessä ja etenkin virhetilanteissa huomauttavat ongelmista tai puutteista sekä auttavat niiden korjaamisessa. Myös asiakkailta oppii työstä, koska he ovat tärkeässä roolissa liikenteenhoitajan työssä. Asiakaspalvelu on suuri osa liikenteenhoitajan

työnkuvaa, jonka vuoksi palautetta työstä saa myös heidän kauttaan. Asiakaspalvelun laadun turvaamiseksi on tärkeää, että liikenteenhoitajalle annetaan hyvää perehdytystä, jotta virheiltä ja asiakaspalvelun laadun heikkenemiseltä vältytään.

Työnopastusprosessi sujui hyvin DSV Roadilla ja tulokkaat oppivat usein työn nopeasti, mikäli motivaatio ja valmiudet työn oppimiselle ovat olemassa. Kuitenkin DSV Roadin perehdytysprosessin ongelmakohtana on yleisperehdytys. Yleisperehdytyksen vähyyden takia huomattiin aukkoja työnkuvan hahmottamisessa ja kokonaisprosessin hallinnassa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei oman työn merkitys ollut täysin selvä uudelle työntekijälle ja työntekijä ei välttämättä ymmärtänyt kaikkien työtehtäviensä tarkoitusta perehdytyksen jälkeen. Myös esimerkiksi organisaation toiminnan hahmottamisessa oli aukkoja sillä yleisperehdytys jäi vähemmälle kuin työnopastus. Kuten teoriaosuudessa tuotiin esille, tulokkaan täytyy ymmärtää oman työn merkitys osana yrityksen kokonaisprosessia. Mikäli tulokas ei hahmota organisaation yleisiä prosesseja voi tuloksena olla motivaation ja sitoutumisen puute kuten Lepistö (2004, 56-58) toteaa. Yleisperehdytykseen pitää varata riittävästi aikaa alussa, jonka jälkeen tulee siirtyä vasta työnopastukseen.

Väisänen (2014) totesi myös haastattelussaan, että kaikki perehdytysmateriaalit eivät ole ajan tasalla DSV Roadilla, joka taas saattaa vähentää uuden työntekijän perehdytyksen tehokkuutta sillä uudet työntekijät ohjeistetaan tutkimaan perehdytysmateriaaleja Intranetistä itsenäisesti, jolloin he eivät välttämättä tiedä materiaalien paikkaansapitävyydestä ja oppivat vanhentunutta tietoa.

Lisäksi logistiikan alalla on paljon termejä ja sanastoa, jotka ovat täysin uutta tulokkaalle, joten pelkässä ala-sanaston opettelemisessa kuluu aikaa. Työkielenä on pääosin englanti, joten työsanasto täytyy opetella ja hallita englanniksikin. Monet uudet työntekijät eivät ole olleet logistiikan alalla välttämättä töissä entuudestaan, joten koko kuljetusprosessin hahmottamisessa menee aikaa. Monesti alalla pitkään olleet työntekijät eivät tule välttämättä ajatelleeksi, että uusi työntekijä ei hahmota edes perusasioita, kuten mikä on traileri tai esimerkiksi täyskuorma. Tähän yleisperehdyttämiseen tulisi kiinnittää huomiota enemmän ja käyttää perehdytyksen alussa aikaa, jotta perehdytys ei jää pelkästään

mekaaniseksi työn opastukseksi, ja täten tulokkaan oppiminen ja kokonaisuuksien hallitseminen vähäiseksi.

Väisänen (2014) mainitsi kehityskohteeksi lisäksi sen, kenet perehdyttäjäksi eli kummiksi valitaan. Tässä on myös kehityskohde DSV Roadin perehdyttämisprosessissa, sillä kaikki työntekijät eivät välttämättä ole halukkaita tai osaavia hoitamaan perehdytystä. Monesti perehdytys hoidetaan oman työnteon ohessa, jolloin perehdyttäjällä on omien työntehtävien lisäksi paljon lisätyötä ja – vastuuta perehdyttämisestä. Perehdyttäminen on myös vaativa tehtävä itse perehdyttäjälle ja sen tulisikin olla suunnitelmallista. Myös perehdyttäjää olisi hyvä ohjeistaa siitä, kuinka perehdytys käytännössä tapahtuu ja kuinka se tulisi toteuttaa.

### 3.3 CargoLink oppaan tuomat kehitysmahdollisuudet

Käytetyssä työhönperehdyttämismallissa on muutamia heikkouksia, joihin yhtenäistetty CargoLink opas voi tuoda toimivan ratkaisun. Kun kirjallista ja yhdenmukaista työopasta ei ole olemassa, oppii uusi työntekijä ohjaajansa tavan tehdä liikenteenhoitajan työtä, eivätkä työntekotyylit ole aina yhdenmukaisia eri osastoilla. Tämä merkitsee sitä, että yhtä parhaaksi ja tehokkaimmaksi tavaksi todettua työntekomallia ei ole, ja perehdyttäjältä toiselle siirtyvät, tehottomat tai työresursseja hukkaavat toimintatavat siirtyvät perintönä uusille työntekijöille. Olemassa on myös suuri väärinymmärrysten riski, mikäli työkiireen keskellä työtehtävät ehditään käydä vain suurpiirteisesti läpi. Perehdyttäjällä on myös suuri vastuu siitä, että hän muistaa opettaa kaikki olennaiset toiminnot perehdytettävälle henkilölle.

Perehdyttäjällä on DSV Roadilla olennaisen suuri rooli, ja vastuu perehdytettävän tekemästä työstä vie veronsa perehdyttäjän työtehokkuudesta.

Työhönperehdytyksen tukena käytettävä CargoLink -opas helpottaisi huomattavasti myös perehdyttäjän työtaakkaa, sillä työtään opetteleva työntekijä voisi etsiä oppaasta itsenäisesti vastaukset yleisimpiin käyttöjärjestelmään liittyviin kysymyksiin.

Käyttöoppaan avulla halutaan helpottaa uutta työntekijää, koska hän voi käyttää opasta ensimmäisten työviikkojen jälkeen työnteon tukena, ikään kuin muistivälineenä. Lisäksi oppaan avulla perehdytykseen käytettävä aika ei välttämättä kulu omien muistiinpanojen tekemiseen vaan tulokas voi kuunnella ja tarkkailla kummiaan ja käyttää opasta omien muistiinpanojen sijaan.

## 4 LIIKENTEEHOITAJAN TYÖNKUVA

Neljännän pääluvun tarkoituksena on kuvata liikenteenhoitajan työssä käytettyjä työkaluja kuten CargoLink -käyttöjärjestelmää ja avata tärkeimpiä asioita, joita liikenteenhoitajan työhön liittyy. Tavoitteenamme on, että uusi työntekijä voi myös tarvittaessa tutustua tähän osioon työssämme, jonka avulla kuvataan tuonti- ja vientiprosessi liikenteenhoitajan työssä. Tässä pääluvussa on haluttu panetua tarkemmin liikenteenhoitajan asemaan osana vienti- ja tuontiprosesseja, sillä kuten Lepistö (2004, 58) teoriaosuudessa toteaa, on oman työn merkityksen sekä syy-seuraussuhteiden hahmottaminen tärkeää kokonaisprosessin hallinnan kannalta.

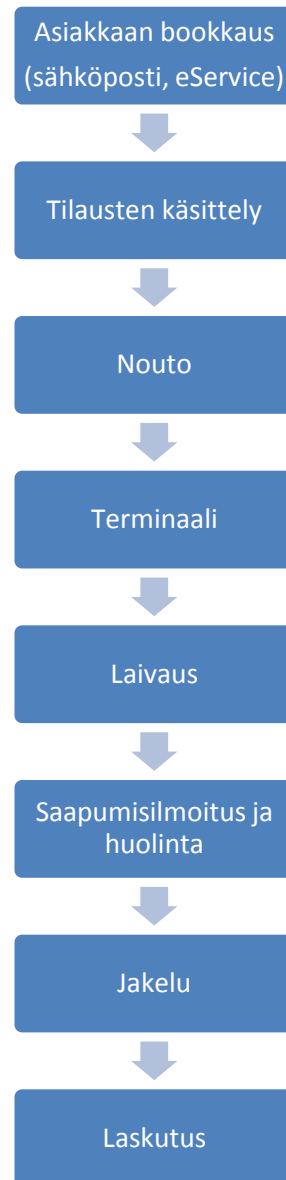
Myös Saarikko (2013) pitää oman työn osuuden hahmottamista osana kokonaisprosessia hyvin tärkeänä. DSV Roadilla kokonaisprosessin ja liikenteenhoitajan työn osuuden hahmottaminen on ollut haasteellista uusille työntekijöille, joten neljännän pääluvun avulla halutaan avata liikenteenhoitajan työnkuvaa ja täten helpottaa kokonaisuuksien hahmottamista perehdytyksen aikana. Vienti- ja tuontiprosessikuvausten tarkoituksena on kertoa, kuinka liikenteenhoitaja on osana näitä prosesseja ja miten liikenteenhoitajan työ vaikuttaa näiden prosesseiden kulkuun. Tässä pääluvussa kerrotaan myös, missä työnvaiheissa pääkäyttöjärjestelmä CargoLink on tarpeellinen ja mitkä sidosryhmät ovat tärkeimmässä roolissa liikenteenhoitajan arjessa.

Pääluvussa on kuvattu ensin DSV Roadin logistiikan perusprosessi sekä liikenteenhoitajan sidosryhmät ja ohjelmistot, joita eri sidosryhmien kanssa käytetään. Tämän jälkeen kuvataan vienti- ja tuontiprosesseja ja eri kuljetusmuotoja. Kuljetusmuotojen yhteydessä esitellään DSV Roadin käyttämät kotimaan kuljetusten muodot ja lopussa esitellään liikenteenhoitajan käyttämät IT-järjestelmät.

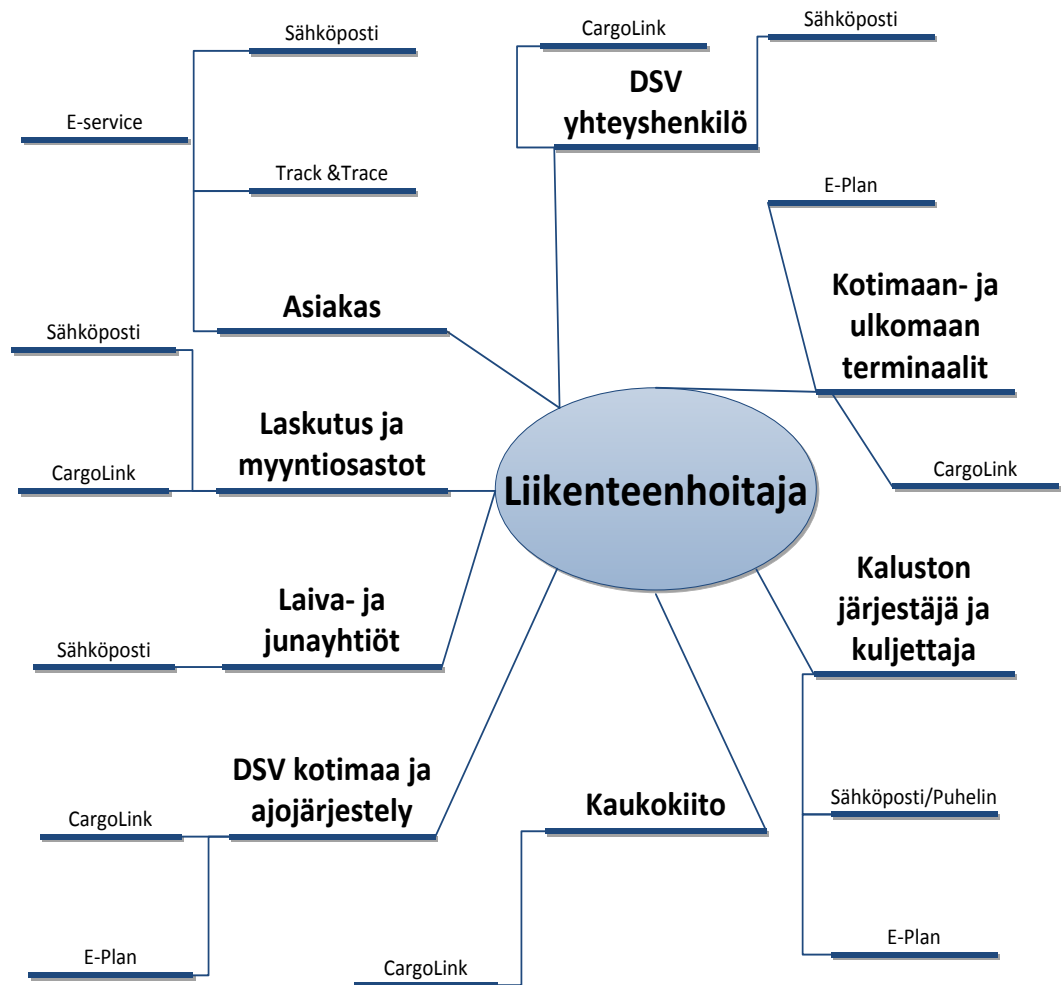
### 4.1 Liikenteenhoitaja osana logistiikan perusprosessia

Kuviossa 7 on kuvattu DSV Roadin toimintakonsepti logistiikan perusprosessissa (Cargo 2014, 12). Liikenteenhoitajan tehtävänä on koordinoita tätä prosessia.

Asiakas on joko lähetyksen lähettäjänä tai vastaanottajana riippuen onko kyseessä vienti- vai tuontiprosessi.



KUVIO 7. Tulologistiikan prosessi (Cargo 2014, 12).



KUVIO 8. Liikenteenhoitajan sidosryhmien kanssa käytettävät ohjelmistot.

Kuviossa 8 on esitelty liikenteenhoitajan sidosryhmät ja ohjelmistot, joita eri sidosryhmien kanssa käytetään. IT-ohjelmistot ja sidosryhmät on esitelty seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

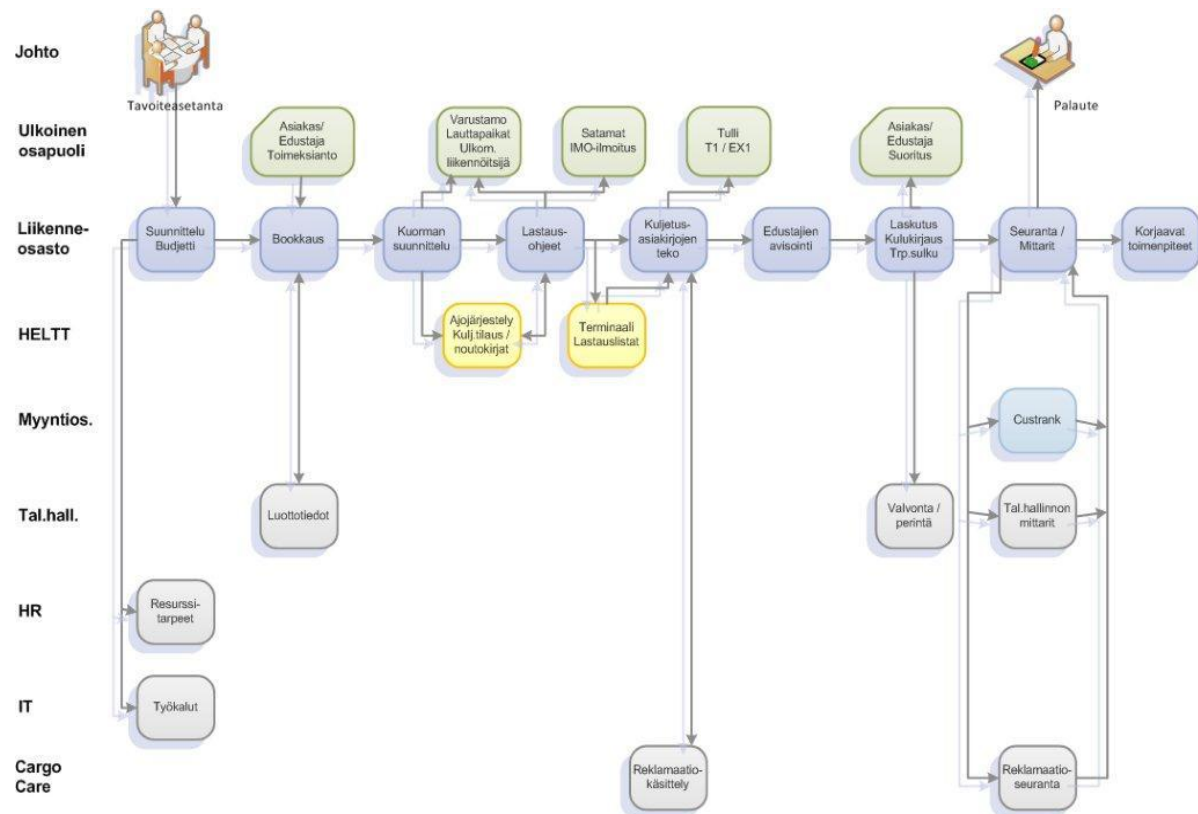
## 4.2 Tuonti- ja vientiprosessit liikenteenhoitajan työssä

### 4.2.1 Tuontiprosessi

Tuonnin parissa työskentelevän liikenteenhoitajan pääasialliseen päivittäiseen työkuvaan kuuluu DSV Roadilla:



- asiakkaiden kuljetustilausten vastaanottaminen sekä välittäminen kyseisen terminaalin edustajalle
- saapuvien tuontilähetysten kirjaaminen CargoLinkiin
- purkulistojen sekä rahtikirjojen tulostaminen CargoLinkiä hyväksikäyttäen terminaalia varten
- saapumisilmoitusten lähettäminen asiakkaille
- trailereiden rannastavetojen kirjaus ohjausjärjestelmä E-planiin
- suurimpana osana asiakaspalvelu ja selvitystyö muun muassa kadonneiden lähetysten sekä myöhästymisten kohdalla.



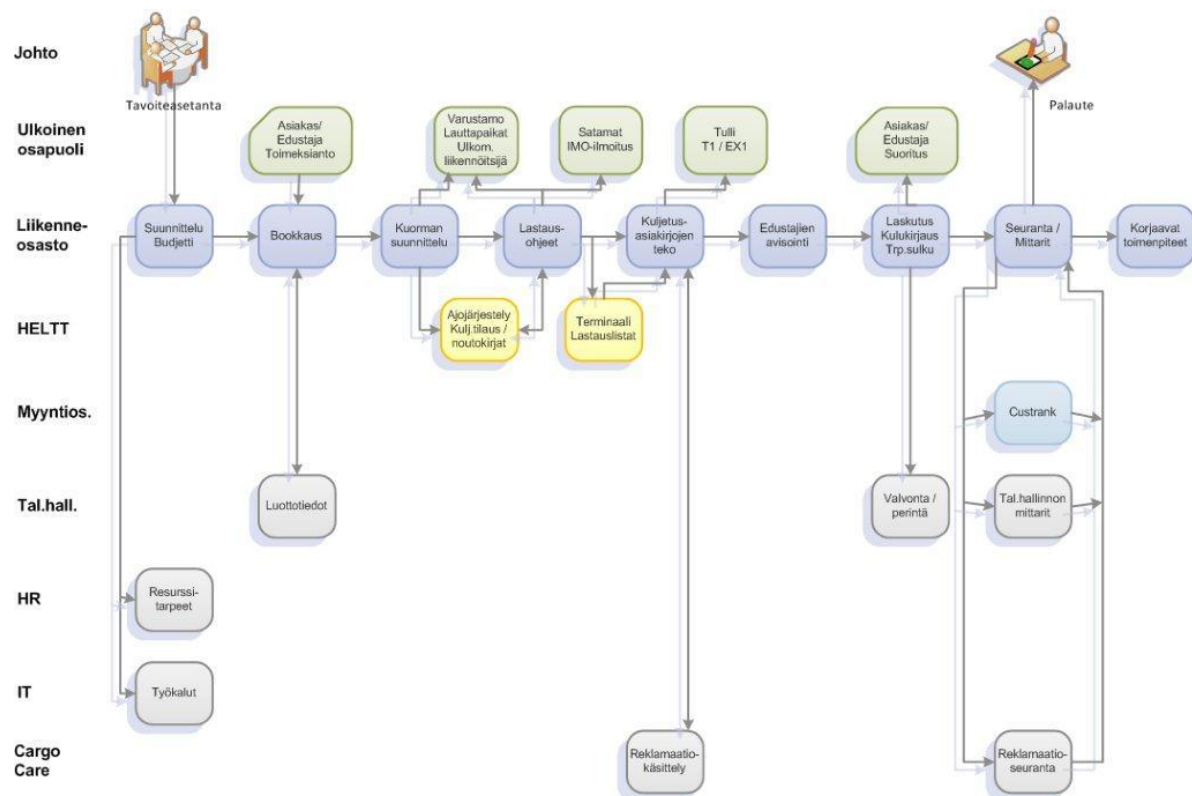
KUVIO 9. Tuontiprosessi (DSV 2014c).

#### 4.2.2 Vientiprosessi

Viennin parissa työskentelevän liikenteenhoitajan pääasialliseen päivittäiseen työkuvaan kuuluu DSV Roadilla:

- asiakkaiden vientitilausten vastaanottaminen

- tilausten kirjaaminen CargoLink ohjelmaan eli ”keikan avaus”
- lähetysten noutopyyntöjen teko joko Kaukokiidolle tai DSV:n kotimaan osastolle eli HELTT:lle
- trailereiden ”järjestely”, suunnittelu sekä reititys käyttäen CargoLink ohjelmaa ja E-Plania
- laivapaikkojen varaus
- vientiasiakirjojen kuten rahtikirjojen valmistelu terminaalia, kuljettajia sekä asiakkaita varten
- yhteydenpito DSV:n edustajiin vientimaassa sekä asiakkaisiin Suomessa
- DSV:n terminaalin ohjeistus trailereiden lastauksista sekä kohdemaan terminaalin ohjeistus purettavista lähetyksistä
- keikkakansioiden tallennus eli skannaus arkistointia varten Therefore ohjelmaan
- avisointi eli ilmoitus/tiedoksianto asiakkaalle tai DSV:n edustajalle



KUVIO 10. Vientiprosessi (DSV 2014d).

### 4.3 Kuljetusjärjestelmät

”Täyskuorma ja kokokuorma (FTL, Full truck load) ovat kuljetuksia, joissa rahtitila on täysin samaa kuljetussuoritetta ja kuljetetaan sellaisenaan lähtöpaikasta päätepesteeeseen.” (Logistiikan Maailma 2013). Eli täyskuorma tarkoittaa kuljetusta, jossa esimerkiksi rekka menee lastaamaan lähettäjälle ja ajaa suoraan vastaanottajalle kyydissään pelkästään lähettäjän kuorma.

”Osakuorma (LTL, Less than truck load) on tavaralähetys, joka ei täytä yksinään koko rahtitilaa. Taloudellisuuden ja ekologisuuden vuoksi yhteen kuljetukseen kootaan useita osakuormia.” (Logistiikan Maailma 2013.) DSV:llä puhutaan myös osakuormista nimityksellä part load.

”Noutokuljetus on kyseessä, kun kuljetusliike noutaa lähettäjältä tavarankulkukuljetukseen.” (Logistiikan Maailma 2013). DSV käyttää noutokuljetuksissa yleensä Kaukokiitoa tai kotimaan kalustoaan eli HELTTiä. Tällöin Kaukokiito noutaa tavarankulkukuljetusta lähettäjältä ja tuo sen terminaaliin, jonka jälkeen se lastataan kyytiin traileriin.

”Jakelukuljetus on kyseessä, kun tavara toimitetaan kulkukuljetuksen jälkeen terminaaliin tai varastosta tuotteen jälleenmyyjälle tai loppukäyttäjälle.” (Logistiikan Maailma 2013). DSV käyttää myös jakelukuljetuksissa monesti Kaukokiitoa tai HELTTiä.

Kuvassa 1 on maantiekuljetusten prosessi, jossa lähetys noudetaan lähettäjältä pienemmällä kalustolla ja tuodaan terminaaliin, jossa se puretaan ja lastataan kyytiin traileriin, jonka jälkeen traileri ajaa kuorman toiseen terminaaliin, usein toiseen maahan, ja puretaan sinne jatkokuljetusta varten jonka jälkeen se jaetaan vastaanottajalle.



KUVA 2. Maantiekuljetusten prosessi (Logistiikan Maailma 2013).

”Kuljetus voidaan toteuttaa suorana kuljetuksena suoraan lähettäjältä vastaanottajalle tai siinä voi olla useita tavarankäsittelypisteitä, kuten terminaaleja ja varastoja, joiden kautta lähetys kulkee. Näissä tavarankäsittelypisteissä lähetys voidaan purkaa, lajitella ja koota uusiin lähetyseriin.” (Logistiikan Maailma 2013.)

#### 4.4 Kuljetusmuodot DSV Roadin kotimaan kuljetuksissa

##### 4.4.1 DSV Road:n kotimaan kuljetukset

DSV Road on jakanut kotimaan kuljetuksensa eri tahoille, määräytyen kuljetettavan tavarankäsitteksen koosta ja sijainnista. Isot, niin kutsutut suorat erät, pyritään noutamaan ja toimittamaan aina suoraan, ilman että tavara joudutaan purkamaan terminaalilla ja lastaamaan seuraavaan autoon. Rajoina näille suorille erille on noin 3000 kg, 7.5 kuutiota, tai 1.5 lavametriä. Näitä suurempien erien purkaminen terminaalilla olisi hankalaa, kallista, sekä nostaisi lähetyksen rikkoutumisen riskiä. Vientiliikenteessä suuret erät noudetaan kotimaiselta asiakkaalta HELTT:n toimesta autolla, joka jatkaa matkaa määränpäähensä, kun auto on täytetty terminaalilla osakuormilla sekä kappaletavaralähetysillä. Pääasiassa HELTT noutaa osakuormat sekä täyskuormat, ja Kaukokiito kappaletavaralähetykset. Joskus kuitenkin osakuormien hankalan sijainnin vuoksi Kaukokiito voi poikkeuksellisesti noutaa ja toimittaa myös hieman suurempia eriä. Tuontiliikenteessä Kaukokiito voi toimittaa myös suurempia eriä siksi, että kaikkien asiakkaiden purkupaikoille ei ole mahdollista päästä purkamaan suurella rekalla, vaan tarvitaan perälauta-auto. On kuitenkin otettava huomioon, että suurien erien purkaminen terminaaliiin on kallista, ja lasku siitä kuuluu aina asiakkaalle itselleen.

##### 4.4.2 Kappaletavaran kotimaan kuljetukset

DSV Road on ulkoistanut osan kotimaan kuljetuksistaan kuljetusyhtiö Kaukokiidolle, joka suorittaa niin sanotun kappaletavarakokoisen tavarankäsitteksen noudot ja toimitukset kotimaassa. Kaukokiito toimii kattavasti koko maassa, ja pystyy normaalitilanteessa toimittamaan lähetykset asiakkaalta terminaalille, tai

vastaavasti terminaalilta asiakkaalle aikataulujen mukaisesti. Kappaletavaran lisäksi Kaukokiito hoitaa usein myös hieman suurempia noutoeriä aivan pohjoisesta Suomesta pieniltä paikkakunnilta, sillä useinkaan suoria eriä noutavia autoja ei ole saatavilla niissä yhtä helposti ja nopeasti.

Yhteistyö Kaukokiidon kanssa näkyy liikenneosastoille jokapäiväisessä työssä. Kaukokiidon asiakaspalvelusta liikenteenhoitaja voi selvittää, millä aikataululla hänen asiakkaansa lähetystä ollaan noutamassa tai toimittamassa, sekä myös antaa lisäohjeita tai korjauksia, jos lähetysten tietoihin tulee muutoksia.

Tuontiliikenteessä Kaukokiito myös toimittaa tarpeen vaatiessa kuitatut rahtikirjat toimituksistaan, mikäli on epäselvyyksiä siitä, milloin tai minkä kokoisia lähetysliikenteitä on toimitettu asiakkaalle. Kuitattujen rahtikirjojen pyytäminen tosin on tarkoitus korvata lähitulevaisuudessa Track & Trace -palvelulla, josta asiakas voi itse tarkistaa kaikki omaan lähetykseensä liittyvät tiedot DSV:n www-sivujen kautta. Tämän uudistuksen tarkoituksena on vähentää asiakaskyselyitä liikenneosastolla ja säästää näin liikenteenhoitajan työaika.

#### 4.4.3 Osakuormien ja täyskuormien kotimaan kuljetukset

HELTT tarkoittaa DSV:n omaa kalustoa, jolla noudetaan ja toimitetaan osa- ja täyskuormia kotimaassa. HELTT hoitaa kotimaankuljetukset osakuormien sekä täysien kuormien osalta, jolloin kuljetettavaa tavaraa ei pureta terminaalilla eikä siirrellä ilman syytä autosta toiseen. Mikäli osakuorma on hyvin suuri, noudetaan se vientiliikenteessä auton keulaan, jolloin auton perään lisätään pienemmät osakuormat sekä kappaletavarat terminaalilla. Pieniä osakuormia tuodaan HELTT:n noudoista terminaalille, ja ne lastataan kappaletavan kaltaisesti lähteviin kuormiin. Suurten lähetysten lisäksi HELTT noutaa myös kappaletavaralähetysliikenteitä niin kutsutuilta yhteisnoutoasiakkailta, joiden kanssa on sovittuna tietty ajankohta viikosta, kun HELTT noutaa kaikki heidän kyseisen viikon lähetysliikenteensä. Liikenteenhoitajan vastuulla on arvioida, onko lähetys järjevin ja edullisin noutaa/toimittaa suorana HELTT:n toimesta, vai siirtää kuljetus Kaukokiidon hoidettavaksi.

#### 4.5 IT-järjestelmät liikenteenhoitajan työssä

DSV-konsernin tietotekninen ympäristö on monipuolinen, globaali ja nykyaikainen. Uudistuksia tehdään usein ja henkilökunta saa yhä enenevässä määrin tottua ICT- ympäristön (Information and Communication Technology) muutoksiin. DSV:n tietohallinnon rutiinit eri maissa ovat vuosien varrella kuitenkin kehittyneet erilaisiksi kansallisista tarpeista ja asiakasvaatimuksista johtuen. Ratkaisut ovat palvelleet hyvin kunkin maan tai yksikön tarpeita, mutta johtaneet pitkällä aikavälillä tehottomuuteen päällekkäisten ja keskenään yhteensopimattomien tietojärjestelmien vuoksi. Viime vuosien aikana tilannetta on lähdetty korjaamaan yhtenäistämällä ja standardoimalla sekä tietojärjestelmiä että toimintatapoja DSV:n eri yksiköiden välillä, sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Tietojärjestelmien tavoitteena on mahdollistaa yhtenäiset työtavat ja vakioidut toimintamallit sekä tuottaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille standardoidut tavat tehdä työtä DSV:n kanssa maasta ja henkilöstä riippumatta. Tavoitteena on kustannustehokkuuden ja asiakaspalvelun parantuminen. Sähköiset työkalut helpottavat ja nopeuttavat DSV:n yhteydenpitoa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Lisäksi ne pienentävät myös virheen mahdollisuuksia. (Cargo 2012, 9-10.)

Liikenteenhoitajan eniten käyttämä työkalu on ennen kaikkea sähköposti. Sitä kautta hän huolehtii yhteydenpidosta asiakkaisiin, edustajiin, terminaaliin, työnjohtoon, laskutukseen, laiva- ja junayhtiöihin sekä kuljetuksista vastaaviin HELTT:hen sekä Kaukokiitoon erilaisissa selvitystehtävissä. Keskustelut pyritään käymään sidosryhmien kanssa puheluiden sijaan kirjallisesti, jotta epäselvyystilanteissa sovitut asiat voidaan tarvittaessa näyttää todeksi.

CargoLink on sähköpostin ohella tärkein liikenteenhoitajan käyttämä ohjelmisto. Sen avulla muun muassa avataan lähetysviitteitä asiakkaiden tilaamille kuljetuksille, siirretään ne Kaukokiidolle ja HELTT:lle kuljetettaviksi, avisoidaan saapuvia lähetyksiä asiakkaille sekä edustajille, sekä tulostetaan purku- ja lastauslistoja sekä rahtikirjoja terminaalille.

E-Plan toimii viestintäväylänä HELTT:n sekä ajojärjestelyn kanssa liikenteenhoitajan työssä. Tuontiliikenteessä liikenteenhoitaja merkitsee E-Plan -

järjestelmään tuontitrailerin saapumistiedot, jotta HELTT saa käskyn noutaa tämän satamasta. Lisäksi järjestelmään merkitään kaikki trailerin purkupaikat sekä niiden järjestys, joiden perusteella HELTT tyhjentää lähetykset oikeisiin purkuosoitteisiinsa. Vastaavasti vientiliikenteessä liikenteenhoitaja merkitsee E-Planiin tiedot trailerille suunnitellusta laivasta sekä kaikki lastauspaikat oikeassa järjestyksessä purkujärjestystä ajatellen. Ulkomaan ajojärjestely eli niin kutsuttu dispo-osasto saa tätä kautta tiedot purkupaikoista sekä niiden järjestyksestä trailerin määränpäässä.

Therefore-arkistointijärjestelmä on muun muassa keikkakansioiden, lastausluetteloiden sekä purkuluetteloiden tallennuspaikka DSV Roadilla. Liikenteenhoitaja saa Thereforen kautta tietoa terminaalilta muun muassa muuttuneista kollojen määrästä sekä mitoista, jotka merkitään lastaus- ja purkuluetteoihin terminaalin toimesta mikäli todelliset kollit poikkeavat asiakkaan tai edustajan ilmoittamista tiedoista. Niin kutsutulle jäämälistalle Thereforessa terminaali merkitsee terminaalilla järjestelmään merkitsemättömien lähetysten tiedot, joista liikenteenhoitaja voi nähdä lastaamatta jääneet lähetykset sekä lähettää ne eteenpäin terminaalilta.

Track & Trace -seurantajärjestelmää liikenteenhoitaja tarvitsee myös silloin tällöin, pääasiassa selvittääkseen lähetysten kuljetustilanteen asiakkaan tai edustajan sitä pyytäessä. Järjestelmää on tarkoitus kehittää niin, että kaikkien lähetysten kuitatut rahtikirjat löytyisivät helposti suoraan Track & Trace -järjestelmästä, jolloin liikenteenhoitajan ei tarvitsisi pyytää niitä jatkossa liikennöitsijältä.

#### 4.5.1 Liikenteenhoitajan päätyökalu CargoLink

CargoLink on DSV:llä lähes Euroopan laajuisesti käytössä oleva käyttöjärjestelmä, joka on kehitetty jo 1970-luvulla vastaamaan yrityksen monimuotoisia käyttötarpeita. Sen avulla hoidetaan kaikki keskeisimmät työvaiheet liikenteenhoitajan työssä, ja sen toimintojen sisäistäminen on tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä uutta työnkuvaa opetellessa.

Keskeisimpiä käyttötarkoituksia CargoLinkillä on lastaus- sekä purkulistojen valmistelemine ja tulostus terminaalille sekä rahtikirjojen ja noutorahtikirjojen tulostaminen terminaalille, kotimaan kuljetuksia hoitaville DSV:n kotimaan kuljetuksille eli HELTTille sekä Kaukokiidolle.

CargoLink on liikenteenhoitajan työssä lisäksi tärkein työkalu erilaisten selvitystilanteiden kohdalla, sillä järjestelmän kautta liikenteenhoitaja voi nähdä kaikki olennaisimmat tiedot jokaiselta yksittäiselle lähetykselle.

Käyttöjärjestelmästä voi muun muassa tarkistaa, kenen noudettavaksi tai toimitettavaksi kyseinen lähetys on määrätty, onko siitä tulostettu rahtikirja tai lastauslista, sekä onko se saapunut terminaalille tai lastattu jatkokuljetukseen terminaalilta. Viimeisimpänä vaiheena lähetyksen historiatiedoissa liikenteenhoitaja voi nähdä merkinnän toimituksesta asiakkaalle sekä toteutuneen toimituspäivämäärän. CargoLink on toisin sanoen avainasemassa niin liikenteenhoitajan suunnittelu, toteutus – sekä asiakaspalvelutyössä.

Käyttöjärjestelmä ei ole sellaisenaan käytössä missään muussa yrityksessä, eikä se ole toistaiseksi käytössä kaikissa paikallisissa DSV yrityksissä. Italiassa Saima-nimellä toimiva paikallinen DSV sekä Saksan DSV ovat esimerkkejä maista, joilla on käytössä omat korvaavat käyttöjärjestelmänsä. Tulevaisuudessa tavoitteena kuitenkin olisi, että tanskalaislähtöisen DSV:n kaikissa yrityksissä ympäri Euroopan olisi käytössä yksi yhteinen käyttöjärjestelmä sekä myös muilta osin yhtenevät työskentelytavat. (Naumanen 2014.)

#### 4.5.2 Seurantajärjestelmä Track & Trace

DSV Road:n www-sivujen kautta asiakas voi päästä kiinni lähetyksensä tietoihin käyttämällä Track & Trace -palvelua. Track & Trace järjestelmän avulla voidaan lähettää tietoa lähetysten noudoista ja toimituksista (Cargo, 2012). Sen avulla asiakas voi hakea lähetyksen viitteellä tietoa lähetyksen lastaukseen, kuljetuksen etenemiseen sekä purkuun liittyen. Tulevaisuudessa palvelua tullaan kehittämään niin, että tieto on aina ajantasalla sekä linkitettyä toiminnanohjausjärjestelmän kanssa, ja asiakas pystyy tarvittaessa näkemään kuitatut rahtikirjat suoraan tietokannasta, jotta rahtikirjapyynnöt kuormittaisivat asiakaspalvelua vähemmän.



#### 4.5.3 Ohjausjärjestelmä E-plan

E-Plan on liikenteenhoitajan työssä tärkeä järjestelmä, jonne hän merkitsee muun muassa kuormien lastaus- ja purkujärjestyksen, lastaus- ja purkupaikat, trailerin laivatiedot sekä vientiliikenteessä tiedon mahdollisesta terminaalilastauksesta, jolloin terminaali tietää lastata kyseiseen traileriin kappaletavaraa sekä vetää valmiin trailerin satamaan laivalastausta varten. E-Planissa olevien tietojen pohjalta vientiliikenteessä liikenteenhoitaja ja tuonnissa dispo, tulostaa keikkakansiolle Internal Cover:n, eli niin kutsutun ”naaman”.

#### 4.5.4 Arkistointijärjestelmä Therefore

Liikenteenhoitajan työssä Therefore toimii niin kutsuttujen keikkakansioiden arkistointijärjestelmänä. Sekä vienti- että tuontiliikenteessä liikenteenhoitaja tallentaa Thereforeen dokumentit kaikista kulkeneista kuljetuksista, jotta ne ovat helposti löydettävissä, mikäli laskutuksessa tai muussa myöhemmässä vaiheessa ilmenee kysymyksiä koskien lähetyksen mittoja tai muita tietoja.

Tallennus Thereforeen tapahtuu perinteisesti skannaamalla kansio skannauslaitteessa, jonka jälkeen se tallennetaan Thereforeen niin, että se on löydettävissä transport-numerolla tai auton rekisterinumerolla.

## 5 KÄYTTÖOPAS

Viidennessä pääluvussa kerrotaan tämän toiminnallisen opinnäytetyön osuudesta, jossa luotiin käyttöopas CargoLink-järjestelmää varten. Lisäksi pääluvussa esitellään opinnäytetyön tuotosta eli CargoLink käyttöopasta.

### 5.1 Taustaa

Idea CargoLink -oppaasta syntyi hyvin käytännönläheisestä tarpeesta, kesällä 2013 kun olimme molemmat suorittamassa työharjoittelua DSV Roadilla. Työperehdyttämiseen, keskittyen valtaosin työhönopastukseen niin kutsutun vierihoidtoperehdytyksen muodossa, olisi uusille kesätyöntekijöille sekä harjoittelijoille ollut apua kirjallisesta oppaasta työnoppimisen tukena.

Myöhemmin syksyllä opinnäytetyön aihetta pohtiessamme syntyi ajatus toteuttaa opas liikenteenhoitajan näkökulmasta CargoLink -käyttöjärjestelmää varten. Yrityksessä oli ollut jo pitkään puhetta päivitetyn manuaalin luomisesta eri toiminnoille CargoLinkissä, ja siten osuus liikenteenhoitajan näkökulmasta oli luonnollinen projekti toteutettavaksi osana opinnäytetyötämme.

Kartoitimme tarvetta käyttöoppaalle kahden eri liikennepäällikön, Maija Naumasen sekä Roi Kohin kanssa ennen työn aloittamista, sekä pohdimme yhdessä työn rajaamista, jotta aihealue pysyisi käsiteltävissä raameissa. CargoLinkin käyttö uuden liikenteenhoitajan työssä osoittautui sopivan kokoiseksi aihealueeksi. Tämän lisäksi konkreettinen tarve sille oli olemassa entuudestaan. Haastattelimme myös yrityksen henkilöstöpäällikkö Tuure Väisästä, joka oli myös tietoinen vastaavanlaisen perehdytysmateriaalin tarpeesta DSV:llä.

### 5.2 Käyttöoppaan tarpeen kartoitus

CargoLink pikakäyttöoppaan tarkoitus on toimia liikenteenhoitajan perehdytyksen sekä työnopastuksen apuvälineenä. Tavoitteena on, että sisällöltään käyttöopas on mahdollisimman yksinkertainen, helppolukuinen ja ytimekäs sisältäen kaikki yleisimmät ja tärkeimmät toiminnot, joita liikenteenhoitaja tarvitsee käyttäessään CargoLinkiä. Lisäksi tavoitteena on, että käyttöopas tulostetaan konkreettisesti

uuden työntekijän (liikenteenhoitaja) työpisteelle, jolloin oppaasta voi katsoa mallia CargoLinkiä käytettäessä. Käyttöoppaan tarkoituksena ei ole kuitenkaan toimia perehdytyksen korvaajana eikä pikaoppaaseen ole voitu sisällyttää yksityiskohtia tai poikkeustilanteteita.

Liikenteenhoitajan työ perustuu CargoLinkin käyttöön, jonka avulla ohjataan lähes kaikkia kuljetuksiin liittyviä toimintoja, joten sen käytön opettelemisen aloittamiseen haluttiin luoda ohjeistus. CargoLinkin käyttö on erittäin mekaanista liikenteenhoitajan työssä aloittaessa tarkoittaen sitä, että työn alussa opetellaan esimerkiksi, mitä tapahtuu, kun painetaan jotakin tiettyä nappia CargoLink-ohjelmassa. Omiin kokemuksiin pohjautuen todettiin, että kokonaisuuksien hahmottaminen jäi vähäiseksi tämän takia, jolloin uusi liikenteenhoitaja ei ymmärtänytkaan esimerkiksi tämän tietyn napin painamisen tarkoitusta ja tulosta. Juuri tähän ongelmaan haluttiin kiinnittää huomiota tätä opinnäytetyötä tehdessä, joten käyttöoppaan lisäksi opinnäytetyössä on kerrottu esimerkiksi vienti- ja tuontiliikenteenhoitajan työstä ja työn hoitamiseen liittyvistä käsitteistä, joita työn kokonaisuuden hahmottamiseen ja hoitamiseen tarvitaan. Toimeksiantajayrityksen toiveiden mukaisesti pyrittiin luomaan käyttöopas, joka on yleispätevä useammalla osastolla ja toisi yhdenmukaisempia ohjeita uusille työntekijöille.

### 5.3 Tutkimuksen toteutus, menetelmien ja työtapojen esittely

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tiedonkeruu alkoi jo tekijöiden ollessa työharjoittelussa liikenteenhoitajina. Käyttöoppaan luomisen pohjana on käytetty omia muistiinpanoja perehdytyksen ajalta ja haastatteluja CargoLinkin käytöstä eri osastoilla. Tiesimme, että on olemassa teorioita siitä, millaisia hyvät oppaat kuten perehdytys- tai koulutusoppaan yleisesti ovat, mutta päädyimme kuitenkin siihen, ettei näiden teorioiden tutkimisessa olisi meille riittävää hyötyä opasta tehdessä, koska opas tehtiin niin yksityiskohtaista tarvetta varten. Päädyimme käyttämään omaa havainnointia ja haastatteluja, jotta saimme kartoitettua, millainen hyvä CargoLink käyttöopas mahdollisesti on ja millainen käyttöopas sopii juuri DSV:n tarpeisiin.

DSV:n toiveiden mukaisesti käyttöoppaaseen luotiin vienti- ja tuontiohjeet erikseen, koska yleisesti liikenteenhoitaja hoitaa joko vienti- tai tuontiliikennettä.

Käyttöoppaasta ei haluttu tehdä kovin laajaa ja yksityiskohtaista, koska tarkoituksena oli luoda käyttöopas juuri uudelle työntekijälle, joka saa ensi kosketuksen CargoLinkin käyttöön. Havaintojen mukaan vanhemmat työntekijät ja eri osastot käyttävät CargoLinkiä monin eri tavoin, joten opinnäytetyössä haluttiin panostaa uusiin työntekijöihin, joiden avulla CargoLinkin käyttöä voidaan uudistaa ja yhtenäistää DSV Roadilla Suomessa. Tekijät tutkivat myös CargoLinkin käytön merkitystä esimerkiksi ajojärjestelyssä ja työnjohdossa, joissa annettiin kehitysehdotuksia CargoLinkin ”täyttämiseen” ja opastettiin, miten CargoLinkin käyttö vaikuttaa omalta osaltaan heidän työnsä hoitamiseen.

CargoLink käyttöoppaan luomisprosessin aikataulu on esitelty kuviossa 11.



KUVIO 11. CargoLink käyttöoppaan luomisprosessin aikataulu.

#### 5.4 Käyttöoppaan luomisprosessi

Käyttöoppaan luominen oli sikäli sopiva aihe juuri meille, koska olimme saaneet läpikäydä kyseisen oppimisprosessin vain muutamaa kuukautta aiemmin, ja meillä oli tuoreessa muistissa meille opetetut asiat käyttöjärjestelmään liittyen. Oppaan työstäminen oli sikäli jo alulla opinnäytetyöaiheeseen päätyessämme, koska molemmilla oli tallessa itsellemme tehtyjä muistiinpanoja ja käyttöohjeita CargoLinkistä, joita olimme keränneet talteen työtehtäviä opetellessamme. Niiden pohjalta oli helppo päästä alkuun oppaan kirjoittamisessa, mutta kirjoitustyön edetessä pidemmälle pääsimme syvemmälle käyttöoppaan tarkoitukseen; eri osastojen eriävien ohjeiden löytämiseen ja ristiriitojen ratkaisuun, jolloin eri osastoille syntyisi yksi yhteneväinen käyttöohje CargoLinkiä varten.

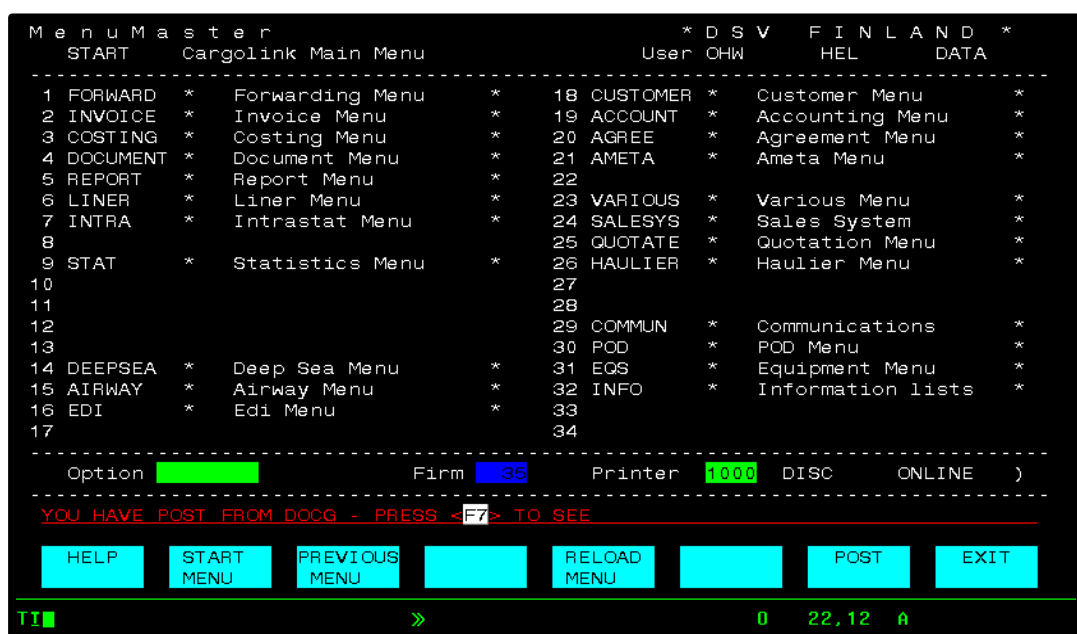
Koska CargoLinkiä koskevaa kirjallisuutta tai muutakaan materiaalia ei ollut saatavissa, oli oppaan luomisessa lähdettävä liikkeelle vierailemalla DSV Roadin eri osastoilla, joilla havainnoimme liikenteenhoitajien työskentelytyylejä päivittäisissä CargoLinkiä hyödyntävissä tehtävissä. Teimme muistiinpanoja niistä työskentelytavoista, jotka poikkesivat itse saamistamme opeista työhönperehdytysvaiheessa, ja jätimme tarkoituksella käyttöoppaan ulkopuolelle niin sanotut liikennekohtaiset poikkeavuudet, joita jokaisella osastolla on riippuen eri maihin liittyvistä tarpeista.

Näiden tietojen pohjalta lähdimme kirjoittamaan mahdollisimman helppokäyttöistä ja selkeää opasta uuden liikenteenhoitajan työnoppimisen tueksi. Opas luotiin Word- tekstinkäsittelyohjelman pohjalle kolmeen päälukuun: yleisoppaaseen, tuontiliikenneoppaaseen sekä vientiliikenneoppaaseen. Esimerkit oikein täytetyistä CargoLink -näkyistä tallennettiin suoraan käyttöohjelmasta luoden tekaistuja mallilähetystyksiä asiakastietojen suojelemiseksi. Lopullisen pikaoppaan pituudeksi tuli 20 sivua, joihin saimme sisällytettyä ohjeet kaikille viikoittain toistuville työtehtäville, joita liikenteenhoitaja kohtaa työssään. Oppaasta tulostettiin jokaiselle kevään 2014 aikana aloittaneelle liikenteenhoitajalle oma kappale, jotta se olisi niin sanotusti käden ulottuvilla aina tilanteen vaatiessa. Luotu opas tallennettiin lisäksi liikenneosastoiden päälliköille tulevaisuudessa rekrytoitavien liikenteenhoitajien perehdytysprosessia varten. Pääsimme testaamaan käyttöoppaiden hyödyllisyyttä kevään 2014 aikana, jolloin

DSV Roadilla aloitti yhteensä neljä uutta henkilöä liikenteenhoitajan työssä. Keräsimme heiltä ehdotuksia käyttöoppaiden helppotajuisuuden ja selkeyden parantamiseksi.

### 5.5 Käyttöoppaan rakenne ja sisältö

CargoLink käyttöopas koostuu kolmesta pääosasta: yleisoppaasta, tuontiliikenneoppaasta sekä vientiliikenneoppaasta. Liikenteenhoitajan vastuualue on rajattu normaalisti joko vienti- tai tuontiliikenteeseen, joten ohjeiden erottelu omiksi pääosuuksiksi selkeyttää ja nopeuttaa oikean ohjeen löytymistä kiireisen työpäivän keskellä. Käyttöoppaassa on kuvia CargoLink-näkymistä, joiden avulla on pyritty selkiyttämään ohjeistuksia. Hyvän ja käyttökelpoisen pikaoppaan tunnusmerkkejä ovat helppolukuisuus, selkeys, havainnollistavuus sekä se, että kaikki epäolennainen on karsittu siitä pois. Tämä on erityisen tärkeää etenkin uuden liikenteenhoitajan perehdytysvaiheessa, jolloin informaatiotulva voi monesti tuntua valtavalt ja työn keskellä vastaus askarruttavaan kysymykseen tulee olla nopeasti löydettävissä. Nämä kriteerit ovat olleet ohjenuorana CargoLink-oppaan luomisessa.



KUVIO 12. Aloitusnäkö CargoLink- järjestelmässä.

Kuviossa 12 on CargoLink-järjestelmän aloitusnäkö. Aloitusnäköä kautta liikenteenhoitaja pääsee siirtymään haluamaansa CargoLink näköm.

Yleisimmin käytettyjä näkömiä ovat yksittäisen lähetyksen luomiseen tarkoitettu Con-näkö sekä vanhojen lähetysten etsintään tarkoitettu SRC-näkö.

Ensimmäiseen pääosaan on koottu CargoLink-järjestelmän yleisiä ominaisuuksia, jotka ohjaavat liikenteenhoitajaa päivittäisissä työtehtävissä DSV Roadilla sekä tuonti- että vientiliikenteessä. Osiossa kuvaillaan järjestelmän eri käyttötarkoituksia sekä näkömiä, joiden kautta nämä päivittäiset työtehtävät hoidetaan. Ensimmäinen osuus on toisin sanoen eräänlainen tutustumiskierros CargoLinkin eri käyttömahdollisuuksiin.

Toisessa pääosiossa käsitellään pelkästään tuontiliikenteessä työskentelevän liikenteenhoitajan tarvitsemia työtehtäviä. Siinä neuvotaan askel askeleelta eri työtehtävien kulku. Uuden työntekijän on helppo etsiä kaipaamansa ohje, sillä jokainen ohje on otsikoitu selkeästi ja kirjallisen ohjeen lisäksi alle on lisätty oikeaoppisesti täytetty CargoLink-näkö, josta työntekijä on vaivattomasti tarkistaa, että hän on muistanut täyttää kaikki tarvittavat kentät oman työkonensa näköm. Tuontiliikenneoppaassa on esitelty kaikki yleisimmin tuontiliikenteessä käytetyt CargoLinkin ominaisuudet kuten keikanavaus, rahtikirjojen ja purkulistojen tulostus sekä lähetysviitteiden luominen.

Kuviossa 13 on esitelty esimerkki CargoLinkin Con-näköstä. Liikenteenhoitaja täyttää Con-näköä kenttään esimerkiksi asiakastiedot, sekä lähetykseen liittyvät lastaus- ja purkuvitteet. Con-näköm tulee myös merkinnät jatkokuljetuksista, joilla lähetykset toimitetaan terminaalilta purkuosoitteeseen.

```

CON *** CONSIGNMENT REGISTRATION *** TD Dept. HELFR User OHW
Co HELFR-12345 St 1 E1 Fm To FIFR21 Trp
-----Customer no.-----
SPR 987654 LASSE LÄHETTÄJÄ LASSENKUJA 1 1
COLL 987654 LASSE LÄHETTÄJÄ FR-12334 LASSILA 2
CONS 1234567 ELLI ESIMERKKI LASSENKUJA 1 LASSILA 3
DEL 1234567 ELLI ESIMERKKI ELLINTIE 123 FI-98765 ELLIMÄKI 4
                                ELLINTIE 123 FI-98765 ELLIMÄKI

----- SERVICE-, STATUSCODES OR MARK & NUMBER LINE -----
SU DA TR GW V PI T DE T IN DI VA UA IC T
Mark PLS T No.of Pkg. Contents Stack PP N Gross-WEIGHT-Net Haz Temp.
BTN Value 1 EUR GOODS 500 500 N 99 99
                                CBM LDM 0.4 Orig.

Customer ref. ASIAKKAAN VIITE Terms: EXW City LASSILA
Document ref. Pkup 140324 Del 140331
T-status COD value Return items
Load remarks
Doc. remarks HELKA/D/VANTAA
Insurance Next trp. Order Date 140324 Time 0904 LP

NEXT CON OTHER UPDATE FAST INS CON, TRP MORE EXIT
ON TRP F-KEYS /TRSF CONT. MARKS

TII >> 0 22.49 A

```

KUVIO 13. CargoLinkin Con-näkymä.

Vientiliikenneopas on koottu samalla periaatteella kuin tuontiliikenneopas. Siinä käsitellään vastaavasti ainoastaan vientiliikenteessä työskentelevän liikenteenhoitajan työtehtäviä, ja eri työtehtävät on otsikoitu aina omiksi alakappaleikseen. Jokaisen ohjeen alla on tuontiliikenneoppaan tavoin valmiiksi täytetty malli CargoLink-näkymästä, josta liikenteenhoitajan on helppo tarkistaa itse työstämänsä CargoLink-näkymän oikeellisuus. Vientiliikenneoppaassa on kuvattu esimerkiksi lähetysviitteiden luominen, lastauslistojen valmistelu sekä noutorahtikirjojen tulostaminen.

Lopulliseen CargoLink-oppaaseen on sisällytetty ohjeet työtehtäville, jotka toistuvat viikoittain kaikilla DSV Roadin liikenneosastoilla. Oppaan ulkopuolelle on sen sijaan jätetty kaikki liikenteiden erityisominaisuudet, jotka opitaan ajan myötä työn ohessa ja joihin ei välttämättä ole olemassa yksiselkoista ohjeistusta.

## 5.6 CargoLink oppaan käyttökokemukset

CargoLink –pikaopasta testattiin neljän uuden liikenteenhoitajan perehdytysprosessin yhtenä työkaluna keväällä 2014. Ennen kuin opas otettiin käyttöön perehdytysmateriaalina, sen sisältö käytiin läpi yhdessä liikennepäällikkö Maija Naumasen kanssa. Hänen toiveiden ja korjausten



perusteella oppaaseen tehtiin vielä joitakin yksittäisiä korjauksia ja täsmennyksiä ennen valmiin oppaan kokoamista.

CargoLink- opas sekä opinnäytetyön liikenteenhoitajan työnkuvaa käsittelevät kappaleet jaettiin perehdytettävien käytettäväksi työnopettelun tukena.

Perehdytettäviltä kerättiin käyttökokemuksia sekä kehitysehdotuksia avoimilla haastattelukysymyksillä sähköpostitse sekä perehdytyksen lomassa.

Haastattelukysymykset koskivat oppaan sisältöä, laajuutta, helppolukuisuutta sekä visuaalista toimivuutta.

Saadut käyttökokemukset olivat pääasiassa positiivisia. Perehdyttävät kokivat CargoLink käyttöoppaan lisäksi opinnäytetyön tuonti- ja vientiprosessikuvaukset hyödyllisiksi oman työnkuvan hahmottamisessa sekä eri työntehtävien perimmäisen tarkoituksen ymmärtämisessä. CargoLink opas koettiin myös hyödylliseksi etenkin siinä vaiheessa, kun perehdyttäjän rooli jäi vähemmälle ja työskentely muuttui itsenäisemmäksi. Opas ei kuitenkaan korvannut täysin omia muistiinpanoja, vaan toimi enemmänkin pohjana omille merkinnöille, koskien esimerkiksi oman osaston erikoiskäytäntöjä. Oppaan hyödyntämisen haasteena uusilla liikenteenhoitajilla oli kiire työpäivän aikana, jolloin aikaa jäi liian vähän oppaan huolelliseen tutkimiseen. Yksi haastateltavista oli aloittanut työharjoittelunsa jo alkuvuonna, eli hänen perehdytysprosessissa oppaan hyödyntäminen jäi vähäisemmäksi. Kyseinen työharjoittelija koki kuitenkin, että hänelle olisi ollut hyötyä vastaavanlaisesta kirjallisesta oppaasta, sillä hän koki kiusalliseksi, että joutui pyytämään harvemmin toistuvissa työtehtävissä useita kertoja kollegoiltaan neuvoa. Oppaan sekä tuonti- ja vientiprosessien lukeminen selvensi kuitenkin hänellekin hieman epämääräiseksi jäänyttä kuvaa kokonaisprosessin monista vaiheista liikenteenhoitajan työssä. (Kankkonen 2014; Parkku 2014; Fors 2014; Bystrova 2014.)

Kehitysehdotuksia uudet liikenteenhoitajat eivät haastatteluvaiheessa osanneet mainita, sillä työskentelytavat eivät olleet vielä riittävän rutinoituneet eivätkä työtehtävät riittävän tuttuja.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Kehitysehdotukset

Perehdytys, työhyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat paljon pinnalla oleva keskustelunaihe mediassa sekä työpaikoilla. Kuitenkin usein yrityksissä siihen on kiinnitetty liian vähän huomiota ja perehdytykseen käytettävät resurssit ovat pienet verrattuna huolellisen perehdyttämisen tuomiin hyötyihin.

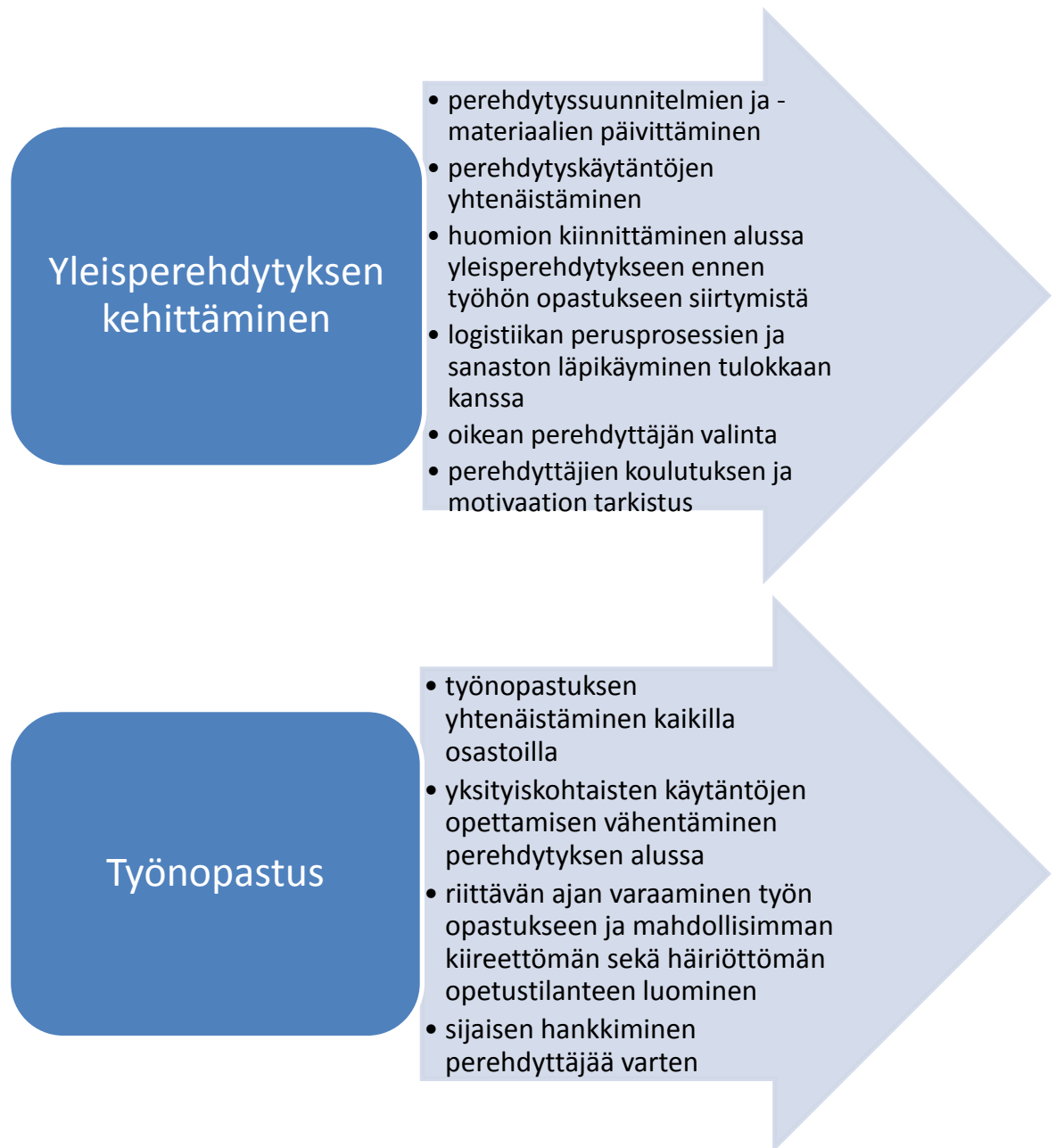
Opinnäytetyössä on analysoitu toimeksiantajayrityksen toteuttamien perehdytyskäytäntöjen vahvuuksia sekä heikkouksia, joiden pohjalta on esitetty kehitysehdotuksia. Toimeksiantajayrityksessä perehdytys on toteutettu pääosin työhönopastuksena, jolloin yleisperehdytys on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämä on nähtävissä uusien liikenteenhoitajien kuljetusprosessin ja oman työkokonaisuuden hahmottamisen puutteellisuutena. Käytännön perehdytysvastuu annetaan DSV Roadilla useimmiten kokeneemmalle liikenteenhoitajalle, jolla on oman työnsä ohessa rajallinen määrä aikaa ja energiaa opettaa uutta työntekijää. Perehdyttäjänä toimivan liikenteenhoitajan työskentelytavat siirtyvät usein sellaisinaan uudelle työntekijälle. Tämä voidaan nähdä joko vahvuutena tai heikkoutena, mutta tämä luo riskin, että työntekijä ei välttämättä opi perehdyttäjältään parhaita tai tehokkaimpia työskentelytapoja. Vahvuutena perehdytyskäytännössä voidaan kuitenkin nähdä perehdytyksen käytännönläheisyys, jolloin työnkuvaansa opetteleva liikenteenhoitaja pääsee nopeasti kosketuksiin todellisten työtehtävien ja tilanteiden kanssa perehdyttäjensä ohjaamana.

Kuviossa 14 on esitelty kehitysmahdollisuuksia DSV Roadin perehdytysprosessia varten. Yleisperehdytystä voitaisiin kehittää esimerkiksi perehdytysmateriaalien ja -käytäntöjen yhtenäistämällä niin, että kaikilla osastoilla olisi samanlaiset käytännöt uusien työntekijöitä varten ja ne henkilöt, jotka toimivat perehdyttäjinä olisivat saaneet koulutusta ja opastusta siihen, kuinka perehdytys kuuluu toteuttaa. Tämä auttaisi osastojen välisten eroavuuksien karsimisessa ja helpottaisi tulevaisuudessa henkilöstön kierrättämisessä tai tehtävästä toiseen siirtämisessä. DSV Roadilla on enenevässä määrin tärkeää, että yhä useampi henkilö osaa hallita eri vastuualueita työssään, kuten esimerkiksi sekä Puolan viennin, että Ranskan

tuonnin, joten mikäli perehdytysprosessia yhtenäistettäisiin, oppisivat uudet työntekijät samat tavat tehdä liikenteenhoitajan työtä ja heitä olisi helpompaa hyödyntää eri osastoilla.

Koska DSV Roadilla perehdyttäjänä toimii yleensä pitkään liikenteenhoitajana toiminut henkilö, edetään perehdytyksessä monesti suoraan työnopastukseen, jonka vuoksi yleisperehdytys jää vähäiseksi. Uuden työntekijän on usein vaikea hahmottaa edes kuljetusprosesseja tai tulologistiikan prosessia, joten liiallinen yksityiskohtiin meneminen vie tulokkaan huomion pois kokonaisuuksien hahmottamisesta. Myöskin sanasto on usein haastavaa logistiikan alalla, koska erilaisia slangisanontoja ja lyhenteitä on paljon, joten tulokkaalla menee pelkästään aikaa niiden opettelemisessa. Perehdyttäjän täytyy muistaa se, että monesti logistiikan ala on täysin tuntematon esimerkiksi kesätyöntekijöille eikä sanasto tai asiat ole tuttuja entuudestaan.

Tärkeää on myös oikean perehdyttäjän valinta. Kuten teoriaosuudessamme kerrottiin, on perehdyttäjällä suuri vastuu uuden työntekijän oppimisesta, kehittymisestä ja työyhteisön sisäänpääsemisessä. Perehdyttäjällä täytyy olla mielenkiintoa, motivaatiota ja tarvittava tietotaito tulokkaan opettamiseksi. DSV:llä täytyy ottaa huomioon se, että myös perehdyttäjä tarvitsee aikaa perehdyttämislle eikä voi hoitaa työtään kokonaisvaltaisesti perehdytyksen ohessa, koska hänellä täytyy olla kunnolla aikaa tulokkaan opettamiseen. Mitä nopeammin tulokas oppii työtehtävänsä, sitä nopeammin hänestä tulee tuottava ja tehokas työyhteisön jäsen.



KUVIO 14. Kehittämisehdotukset perehdyttämisprosessiin toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön toiminnallisesta osuudesta voidaan todeta, että se sai kiitosta uusilta liikenteenhoitajilta, jotka olivat perehdytettävänä DSV Roadilla kevään 2014 aikana. Prosessikuvaukset vienti- sekä tuontiprosesseista liikenteenhoitajan työssä helpottivat oman työnkuvan hahmottamista perehdytyksen alkuvaiheessa, ja opas oli tukena CargoLink-käyttäjärjestelmää opetellessa. Yrityksessä oli toisinsanoen tarve luodun kaltaiselle oppaalle, joka mahdollistaisi uuden liikenteenhoitajan itsenäisen työskentelyn varhaisemmassa vaiheessa. Luotu opas ei kuitenkaan luonnollisesti korvannut perinteisesti hyödynnettyjä omia

muistiinpanoja eikä perehdyttäjän antamaa opetusta, vaan toimi nimenomaan apuvälineen itsenäiseen työskentelyyn siirtymisessä.

Tutkimukselle asetetaan usein ennakko-oletuksia tutkimustuloksista ja toiminnallisissa tutkimuksissa yleensä esillä onkin muutos. Monesti muutosta kuitenkin ei saada aikaiseksi tai tutkimustulokset eivät ole ennakko-oletusten mukaisia. (Kananen 2009,117). Yhtenä tämän opinnäytetyön ennakko-oletuksista oli perehdyttämisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä ja käyttöoppaan teko, jota käytettäisiin perehdyttämisen tukena DSV Roadilla. Käyttöoppaan luominen onnistui ennakko-oletuksen mukaan. Emme kuitenkaan voi varmasti sanoa, otetaanko käyttöopas tulevaisuudessa osaksi perehdytysprosessia toimeksiantajalla ja täten syntyykö positiivinen muutos prosessissa.

Odotuksiemme mukaisesti opasta hyödynnettiin kuitenkin uusien liikenteenhoitajien perehdytysprosesseissa kevään 2014 aikana. Tämän opinnäytetyön sekä käyttöoppaan teon yksi suurimmista aiheista on omasta mielestämme ollut se, että saimme yllättäen perehdytysvastuun osasta uusista liikenteenhoitajista DSV Roadilla kevään aikana. Toinen kirjottajista toimi uuden liikenteenhoitajan perehdytyksen vastuuhenkilönä ja toinen oli myös tiiviisti uuden työntekijän perehdytysprosessissa mukana, koska sai tiimiinsä uuden työntekijän. Kirjoitusprosessimme antoi paremmat edellytykset ottaa vastuuta uusien liikenteenhoitajien perehdytyksestä ja saimme hyödyntää oppimiamme teorioita käytännössä ja hyödyntää käyttöopasta sekä opinnäytetyön toiminnallista osuutta perehdytyksen apuna.

## 6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli mitataan sitä, mitä pitääkin mitata. ”Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset.” Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeita tutkimusmenetelmiä, valitsemalla oikea mittari ja mittaamalla oikeaa asiaa. (Kananen 2009, 87-90.)

Olemme vastanneet opinnäytetyössä johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin: miksi perehdyttämien on tärkeää yritykselle ja uudelle

työntekijälle, miten hyvä perehdyttäminen vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen, mikä on uusien työntekijöiden perehdytyksen nykytila DSV Roadilla ja kuinka sitä voidaan kehittää. Voidaan siis sanoa, että opinnäytetyössä toteutettu tutkimus ja tuotos ovat valideja sillä opinnäytetyössä vastataan ennalta asetettuihin kysymyksiin eli mitataan sitä, mitä tarkoituksena on ollut mitata. Tutkimuskysymyksen vastaamiseen on käytetty oikeita tutkimusmenetelmiä, koska menetelmät ovat yleisesti käytössä olevia ja dokumentaatio on pyritty tekemään mahdollisimman kattavasti ja läpinäkyvästi (Kananen 2009, 115).

Opinnäytetyössä on käytetty dokumentaatiota, joka on Kananen (2009, 95) mukaan yksi laadukkaan laadullisen opinnäytetyön kriteeri. Opinnäytetyössämme on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti esimerkiksi tuotoksemme eli CargoLink käyttöoppaan luomisprosessi. Tiedonkeruumenetelmät ovat myös esitelty työssämme ja esimerkiksi kyselylomakkeet ovat nähtävissä liitteinä.

Olemme käyttäneet aineiston keräämiseen laajasti eri tiedonkeruumenetelmiä kuten havainnointia, vapaamuotoisia keskusteluja ja haastatteluita, kyselyitä ja kirjallisia muistiinpanoja. Lisäksi opinnäytetyön tekijöinä on kaksi henkilöä, joiden avulla tutkimukseen ja itse työhön on tuotu kahden eri henkilön näkökulmia, kokemuksia ja havaintoja. Tutkimuksemme ei kuitenkaan ole objektiivinen sillä opinnäytetyö pohjautuu vahvasti omaan havainnointiin ja omakohtaisiin kokemuksiin. Kananen (2009, 98) mukaan laadullinen tutkimus ei kuitenkaan koskaan voi olla täysin objektiivinen ja tutkijasta vapaa, koska tutkimukseen vaikuttaa usein tutkijan ratkaisut.

Tutkimuksemme voidaan sanoa olevan reabili, koska opinnäytetyössä on kuvattu tarkasti toiminnallisen osuuden prosessi ja esitelty tutkimusmenetelmät, joiden avulla tutkimus voidaan uusida. Kuitenkin toiminnallisissa opinnäytetöissä reliabiliteettia on sinänsä vaikeaa arvioida, koska tutkimusmenetelmät eivät ole kvantitatiivisia eli määrällisiä eikä toistettavuutta ole helppoa todistaa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ja valmis tuotos eivät ole yleistettävissä, koska tutkimuksella pyritään saamaan muutos entiseen, joka koskee vain tutkimuksen ja toiminnan kohteena olevaa ilmiötä (Kananen 2009, 27).

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheena tästä toimeksiantajasta kiinnostuneelle kirjoittajalle voisi mainita liikenteenhoitajan perehdytysmateriaalin laajentaminen koskien vienti- ja tuontiprosessien muita osa-alueita. Toimeksiantajalle olisi hyvä luoda kokonaisvaltainen perehdytysopas, jossa olisi kuvattu esimerkiksi liikenteenhoitajan työkuva ja koko organisaation prosessi. Yleisperehdytyksen kehittäminen olisi mahdollinen kehityskohde DSV Roadilla, joten yleisperehdytyskäytäntöjä voitaisiin tutkia tarkemmin. Lisäksi toimeksiantajalla voisi tutkia laajemmin sitä, kuinka eri osastot käyttävät CargoLinkiä ja luoda yhtenäinen ohjeistus, joita kaikki, etenkin uudet työntekijät alkaisivat käyttää. Täten olisi mahdollista yhtenäistää CargoLinkin käyttötapoja ja perehdytyskäytäntöjä.

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia huolellisen ja suunnitelmallisen perehdyttämisen tuomia hyötyjä niin yritykselle kuin sen sisällä työskenteleville yksilöille. Selvityksemme pohjalta tutustuimme myös toimeksiantajayrityksemme perehdytyskäytäntöihin sekä analysoimme niiden vahvuuksia ja heikkouksia perustuen kirjallisuuteen sekä omiin kokemuksiimme, joita olimme keränneet työharjoittelijoina kyseisessä yrityksessä vuoden 2013 kesän ja syksyn aikana. Toiminnallisen osuuden tavoitteena oli lisäksi laatia toimeksiantajayritys DSV Roadille helppokäyttöinen pikaopas IT-pääkäyttöjärjestelmä CargoLinkiä varten liikenteenhoitajan työn näkökulmasta. Pikaoppaan toivottiin tuovan avun tuleviin perehdytysprosesseihin toimeksiantajayrityksessä, sillä aiemmin perehdytysprosessin tukena ei ole ollut kirjallista materiaalia olemassa CargoLink-käyttöohjelman osalta.

Teoriaosuudessamme tutustuimme aiheitamme käsittelevään kirjallisuuteen, jota oli olemassa kiitettävästi. Perehdytyksen hyötyihin liittyviä artikkeleita sekä opinnäytetöitä oli myös saatavilla useita. Toimeksiantajallemme on kirjoitettu useita opinnäytetöitä, mutta mikään niistä ei kuitenkaan liittynyt aiheeltaan perehdyttämiseen. Hyödyntämässämme kirjallisuudessa toistui paljon huolellisen ja suunnitelmallisen perehdyttämisen tuomat hyödyt yritykselle, jotka liittyivät henkilöstön osaamiseen, tehokkuuteen, sitoutuneisuuteen, motivaatioon sekä vähäisempään vaihtuvuuteen. Nämä ilmiöt voidaan nähdä myös työntekijän kannalta hyötyinä, sillä omien taitojen riittävyys ja työnantajan panostus työntekijöiden osaamiseen lisäsivät eri tutkimusten mukaan työviihtyvyyttä sekä halua pysyä yrityksen palveluksessa myös tulevaisuudessa.

Toimeksiantajaamme käsitteleviin osioihin keräsimme lisäksi tietoa haastatteleamalla DSV Roadin henkilöstöpäällikkö Tuure Väisästä, liikennepäälliköitä Maija Naumasta sekä Roi Kohia ja lisäksi kokeneita liikennehoitajia sekä vasta-aloittaneita liikenteenhoitajia ja työharjoittelijoita yrityksen sisällä. Toiminnalliseen osuuteen, eli CargoLink-oppaan tekoon keräsimme lisäksi tietoa pääasiassa osallistuvan havainnoinnin kautta. Tämä tiedonkeruu tapahtui aikavälillä toukokuu 2013 – huhtikuu 2014, jolloin työskentelimme toimeksiantajayrityksessä liikenteenhoitajan tehtävissä.



Tutustuessamme työn teoriaosuudessa perehdytyksen hyötyihin, totesimme, että vaikka uuden työntekijän perehdyttäminen on yritykselle aina kallis investointi, on sen laiminlyönnillä myös hintavia seurauksia. Yksilön, eli uuden työntekijän kannalta huolellisen perehdyttämisen puute johtaa monessa tapauksessa ilmiselviin lopputuloksiin, joita ovat heikko osaaminen sekä oman työnkuvan hallinta, huono kokonaiskuvan hahmottaminen sekä työteho. Näiden lisäksi vähäisellä perehdyttämisellä voi olla myös heikentävä vaikutus työntekijän motivaatioon, jos tämä joutuu kokemaan, ettei ole tervetullut työyhteisöön, saa riittävästi tukea työnsä aloittamisvaiheessa tai kokee olevansa häiriöksi kollegoilleen. Nämä negatiiviset kokemukset voivat johtaa yrityksen sisällä lisääntyneeseen vaihtuvuuteen sekä heikkoon työhön sitoutumiseen. Nämä kaikki ilmiöt tuovat yritykselle lisäkustannuksia, ja tekevät siitä vähemmän kilpailukykyisen työntekijämarkkinoilla.

DSV Roadilla liikenteenhoitajien työhönperehdytyksessä oli käytössä niin sanottu vierihoidtoperehdytys, jossa uutta työtä opetteleva henkilö aloitti tavallisesti perehdytysprosessin seuraamalla kokeneen liikennehoitajan työtä vierestä, sekä opettelemalla pikkuhiljaa työtehtäviä perehdyttäjänsä opastuksella. Tämän perehdytysmallin heikkouksina todettiin tutkimuksessamme yleisperehdytyksen puute, jolloin osaaminen uudella työntekijällä jäi aluksi pintapuoliseksi, eikä ymmärrystä omien toimintojen ja työtehtävien vaikutuksista kokonaisprosessiin kuljetusketjussa kokonaisvaltaisesti ollut. Lisäksi kehitettävää oli siinä, millä perusteella perehdyttämisen toteuttava henkilö valittiin, sekä siinä, että perehdyttäjällä olisi ihannetilanteessa työrauha perehdyttämisen suhteen, jolloin hän saisi omiin työtehtäviinsä apua muilta kollegoiltaan.

CargoLink käyttöopas haluttiin luoda sellaiseksi, että uutta työtä opetteleva liikenteenhoitaja löytäisi siitä helposti ja nopeasti etsimänsä ohjeen ja josta hän pysyisi muutamalla silmäyksellä tarkistamaan oman CargoLink-työskentelynsä oikeellisuuden. Oppaaseen koottiin kaikki viikoittain toteutuvat työtehtävät niin tuonti- kuin vientiliikenteenhoitajaa varten. Oppaan ulkopuolelle jätettiin kaikki liikennekohtaiset erikoisuudet, asiakaskohtaiset poikkeavuudet sekä harvinaiset työtehtävät, jotka perehdytettävä oppii työkokemuksen myötä ajan saatossa. Luotu opas vastasi näin ollen kirjoittajien näkemystä siitä, millainen opas olisi uudelle työntekijälle kaikkein hyödyllisin ja käyttökelpoisin niin sanotun

infoähkyn keskellä. Opas luotiin ilman kerättyä teorial tietoa koskien sitä, millainen on hyvä työhön perehdytysopas. Tutustumalla aiheeseen teoriatasolla oppaan luomisessa olisi mahdollisesti huomioitu eri näkökulmia, kuin nyt toteutetussa CargoLink käyttöoppaassa. Lopputuloksena toiminnallisen osuuden osalta on käyttökelpoinen ja työelämälähtöinen opas, jolla on käytännön hyötyä toimeksiantajayritykselle.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet:

Alhanen, K. ym., 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ-uuden ajan uraopas. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Colquitt, J., LePine, J. & Wesson, M. 2010. Organizational Behavior. Essentials for Improving Performance and Commitment. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

DSV. 2012. Sadat tietojärjestelmät kehittävät ja ylläpitävät DSV:n liiketoimintaa. Cargo-DSV yhtiöiden asiakaslehti 4/2012.

DSV. 2012. Cargo-DSV yhtiöiden asiakaslehti 3/2012.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 1.painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1.painos. Työturvallisuuskeskus TKK, palveluryhmä.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen Henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY ja Suomen Ekonomiliitto.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R., 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Österberg, M., 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

#### Elektroniset lähteet:

Cargo. 2014. [viitattu 21.4.2014] Saatavissa:

<http://www.multimagazine.fi/index.php?id=395jli5hzpcadi3tjpnbtks7yoi4pz7m0>

DSVa. 2014. [viitattu 28.1.2014] Saatavissa: <http://www.fi.dsv.com/about-dsv>

DSVb. Intranet. [viitattu 7.4.2014] Saatavissa: <http://dnet/Pages/default.aspx>

DSVc. Intranet. [viitattu 23.3.2014] Saatavissa:

<http://dnet/PaivittainenToiminta/DSVRoad/Paaprosessit/Road-tuonti/Pages/default.aspx>

DSVd. Intranet. [viitattu 23.3.2014] Saatavissa:

<http://dnet/PaivittainenToiminta/DSVRoad/Paaproessit/Road-vienti/Pages/default.aspx>

Joensivu, S. 2011. Mistä innovaatio ja motivaatio syntyvät? Valtiotyönantaja verkkolehti. [viitattu 2.5.2014]. Saatavissa:

[http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/3\\_2011/artikkelit/Mista\\_innovaatio\\_ ja\\_motivaatio\\_syntyvat/index.jsp](http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/3_2011/artikkelit/Mista_innovaatio_ ja_motivaatio_syntyvat/index.jsp)

Lahden Ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys-opas [viitattu 21.3.2014]

Saatavissa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Leppänen, S. 2013. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Front Kilta Beta. 28.11.2013. [viitattu 2.5.2014].

Saatavissa: <http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/sitoutuminen-tyohon-ja-miten-työnantaja-voi-vaikuttaa-henkiloston-sitoutumiseen/>

Logistiikan Maailma. 2013. Maantiekuljetukset.[viitattu 2.5.2014]. Saatavissa:

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset\\_%E2%80%93\\_prosessi](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_prosessi)

Pohjola. 2014. Perehdyttämisen merkitys kuljetusalalla.[viitattu 2.5.2014].

Saatavissa: <https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=330822842&srcpl=3>

Saarikko, S. 2013. Uuden työntekijän perehdytys - näin se käy. Talouselämä. 17.11.2013. [viitattu 26.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden+työntekijan+perehdytys++nain+se+kay/a2215606>

Saari-Lahti, H. 2014. Maailmanlaajuisen toiminnanohjausjärjestelmän implementointi DSV Air & Seassa. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu

[viitattu 4.5.2014]. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

<http://www.theseus.fi/xmlui/handle/10024/71538>

Toikka, V. 2012. Talouselämä & Fakta. Näin löydät sisäisen motivaation.

[<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+loydat+sisaisen+motivaation/a2087436>]

Suulliset lähteet:

Bystrova, K. 2014. Traffic co-ordinator. DSV Road. Haastattelu 29.4.2014.

Fors, P. 2014. Traffic co-ordinator. DSV Road. Haastattelu 17.4.2014.

Kankkonen, T. 2014. Traffic co-ordinator. DSV Road. Haastattelu 29.4.2014.

Kohi, R. 2014. Traffic Manager. DSV Road. Haastattelu 17.3.2014.

Naumanen, M. 2014. Traffic Manager. DSV Road. Haastattelu 17.3.2014.

Nuutinen, A. 2014. Traffic co-ordinator. DSV Road. Työhönperehdytys keväällä ja kesällä 2013.

Parkku, M. 2014. Traffic co-ordinator. DSV Road. Haastattelu 17.4.2014.

Väisänen, T. 2014. Henkilöstöpäällikkö. DSV. Haastattelu 9.4.2014.

## LIITTEET

Liite 1. Henkilöstöpäällikkö Tuure Väisäsen haastattelurunko

Liite 2. Haastattelurunko CargoLink käyttöoppaasta uusille liikenteenhoitajille

Liite 3. CargoLink käyttöopas kokonaisuudessaan

1. Onko perehdyttämistä varten laadittu suunnitelmaa DSV Roadilla?
2. Onko DSV:llä käytössä perehdyttämismateriaaleja? Jos on niin millaisia?
3. Miten uuden työntekijän perehdytysprosessi toimii?
4. DSV Roadin perehdytyksen vahvuudet ja kehittämiskohteet?
5. Kuinka uutta työntekijää mielestäsi motivoidaan DSV:llä?
6. Kuinka monta liikenteenhoitajaa DSV:llä työskentelee (Vantaan toimipisteessä)?
7. Kuinka monta uutta liikenteenhoitajaa Roadille palkataan vuosittain (sisältäen määräaikaisten työntekijät ja kesätyöntekijät?)



Uusien perehdytettävien liikenteenhoitajien haastattelukysymykset

1. Koitko käyttöoppaan tukevan työnoppimisprosessiasi aloittaessasi liikenteenhoitajan työssä?
2. Mitkä asiat käyttöoppaassa koit itsellesi hyödyllisiksi ja mikä osa oppaassa oli turhaa/ tarpeetonta? Puuttuikö käyttöoppaasta sellaista tietoa CargoLinkin käytöstä, johon olisit kaivannut vastausta?
3. Missä vaiheessa työnopetteluprosessia käyttöoppaasta oli eniten hyötyä?
4. Saitko neuvoa kollegoiltasi /perehdyttäjältäsi silloin, kun käyttöoppaasta ei löytynyt tarvitsemaasi vastausta?
5. Oliko käyttöoppaasta saamasi tieto miltään osin ristiriidassa perehdyttäjäsi antamien oppien kanssa?
6. Edistikö käyttöopas itsenäistä työskentelyäsi ja paransiko se tekemäsi työn laatua?
7. Tukiko oppaan visuaalinen puoli oppaan sisältöä?